

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE AVALUADORES R.N.A.**

ANA MARÍA MARTÍNEZ LOZANO

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ, D. C.**

2019

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

ANA MARÍA MARTÍNEZ LOZANO

DIEGO APONTE CHIVIRI

NAYIBE FORERO SOPO

Docentes

BOGOTÁ, D. C.

2019

Agradecimientos

A todas las personas que me ayudaron a dar este gran paso profesional; a mi familia por su gran apoyo y sobre todo a mis tutores Diego Aponte , Nayibe Forero y con mucho cariño a Esperanza Nieto, persona incondicional en este proceso.

Tabla de contenido

Introducción	11
1 Capítulo I. Contextualización	13
2 Capítulo II. Proceso de investigación	21
2.1 Planteamiento del problema	21
2.2 Pregunta problema de la investigación	23
2.3 Objetivos.....	23
2.3.1 Objetivo general	23
2.3.2 Objetivos específicos.....	23
2.4 Justificación	24
3 Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales.....	28
3.1 Marco teórico.....	28
3.2 Metodología y aspectos procedimentales	55
3.3 Instrumento de investigación.....	58
4 Capítulo IV. Resultados de investigación.....	67
4.1 Resultados generales.....	67
4.1.1 Datos demográficos de la población estudio	67
4.1.2 Resultados prueba de satisfacción – Rotación laboral	70
4.1.3 Resultados encuesta entrevista de retiro.....	80
4.1.4 Resultados entrevista estructurada	93

5	Capítulo V. Propuesta de intervención	108
5.1	Objetivo general	109
5.2	Objetivos específicos.....	109
5.3	Metodología.....	110
5.4	Matriz de intervención.....	112
5.5	Cronograma de actividades	120
5.6	Presupuesto	122
6	Capítulo VI. Conclusiones y discusión	123
7	Referencias.....	127
8	Anexos	137

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Diagnóstico de factores de riesgo psicosocial</i>	17
Tabla 2. <i>Variables de la investigación</i>	26
Tabla 3. <i>Definiciones de comportamiento organizacional</i>	31
Tabla 4. <i>Definiciones de satisfacción laboral</i>	38
Tabla 5. <i>Definiciones de rotación</i>	44
Tabla 6. <i>Costos primarios y secundarios de rotación</i>	48
Tabla 7. <i>Reglas de decisión para Alfa de Cronbach</i>	61
Tabla 8. <i>Información de la entrevista</i>	64
Tabla 9. <i>Categoría expectativa de ingreso. Encuesta de retiro</i>	81
Tabla 10. <i>Categorías políticas de la compañía. Encuesta de retiro</i>	82
Tabla 11. <i>Categoría respeto. Encuesta de retiro</i>	83
Tabla 12. <i>Categoría comunicación. Encuesta de retiro</i>	84
Tabla 13. <i>Categoría Supervisión. Encuesta de retiro</i>	85
Tabla 14. <i>Categoría ambiente laboral. Encuesta de retiro</i>	87
Tabla 15. <i>Categoría Condiciones técnicas y físicas. Encuesta de retiro</i>	89
Tabla 16. <i>Categoría remuneración. Encuesta de retiro</i>	89
Tabla 17. <i>Categoría espíritu de grupo. Encuesta de retiro</i>	90
Tabla 18. <i>Categorías expectativas de retiro. Encuesta de retiro</i>	90
Tabla 19. <i>Variables satisfacción relación con el trabajo. Entrevista estructurada</i>	93
Tabla 20. <i>Variables Satisfacción relación con Riego Psicosocial. Entrevista estructurada</i>	96
Tabla 21. <i>Variable satisfacción relación con rotación. Entrevista estructurada</i>	99
Tabla 22. <i>Variable satisfacción relación con liderazgo. Entrevista estructurada</i>	102

Tabla 23. <i>Variable satisfacción relación con relacionamiento. Entrevista estructurada</i>	105
Tabla 24. <i>Matriz de intervención</i>	113
Tabla 25. <i>Cronograma de actividades</i>	120

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama Registro Nacional de Avaluadores	16
<i>Figura 2.</i> Resultados dimensiones intralaborales personal Registro Nacional de Avaluadores...	18
<i>Figura 3.</i> Factores de la satisfacción laboral	26
<i>Figura 4.</i> Comparación de satisfactores e insatisfactores.....	37
<i>Figura 5.</i> Pirámide de las necesidades de McClelland	41
<i>Figura 6.</i> Pirámide de necesidades de Maslow	43
<i>Figura 7.</i> Intenciones de movimiento.....	49
<i>Figura 8.</i> Relación compromiso organizacional con la rotación.....	50
<i>Figura 9.</i> Factores que afectan la rotación del personal	52
<i>Figura 10.</i> Etapas del proceso de rotación del personal	53
<i>Figura 11.</i> Encuesta de satisfacción laboral	60
<i>Figura 12.</i> Porcentaje total por género	67
<i>Figura 13.</i> Porcentajes estado civil de la población estudio.....	68
<i>Figura 14.</i> Nivel académico de la muestra	68
<i>Figura 15.</i> Tiempo de antigüedad de la muestra	69
<i>Figura 16.</i> Cargo desempeñado en la empresa.....	69
<i>Figura 17.</i> Satisfacción relacionada con el trabajo.....	70
<i>Figura 18.</i> Satisfacción relacionada con el mando.....	71
<i>Figura 19.</i> Satisfacción relacionada con el ambiente físico	73
<i>Figura 20.</i> Satisfacción relacionada con el reconocimiento.....	74
<i>Figura 21.</i> Satisfacción relacionada con los compañeros.....	75
<i>Figura 22.</i> Satisfacción relacionada con los riesgos psicosociales.....	76

<i>Figura 23. Satisfacción relacionada con rotación laboral</i>	<i>78</i>
<i>Figura 24. Total porcentaje por categoría satisfacción</i>	<i>79</i>
<i>Figura 25. Presupuesto de investigación</i>	<i>122</i>

Lista de anexos

Anexo 1. Herramienta medición satisfacción laboral - Rotación	137
Anexo 2. Herramienta entrevista estructurada.....	141
Anexo 3. Instructivo tabulación de datos	143
Anexo 4. Validación instrumento	145
Anexo 5. Herramienta encuesta de retiro R.N.A.	175

Introducción

A lo largo de la historia, el trabajo ha sido parte fundamental del desarrollo económico, social, y humano, puesto que es el medio para el sustento básico de las personas. Sin embargo, el trabajador no siempre ha sido visto desde una perspectiva integral, sino como un objeto para conseguir una producción masificada, haciendo énfasis en la rentabilidad y la eficiencia. Esta perspectiva se evidencia desde las teorías clásicas administrativas, por ejemplo, el Taylorismo y el Fordismo. Dichas teorías han influido negativamente en la consideración del ser humano dentro de la organización, dado que han deshumanizado al trabajador hasta el punto de despojarlo de su ser social, limitándolo a una máquina productiva en un lugar específico (Fabregat, 1960).

El presente trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta a la empresa Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. sobre la posible problemática que tiene la organización como la alta rotación que se pueda encontrar en la misma, además de los estudios previos para la presentación del proyecto de investigación aplicada que se debe desarrollar en la Maestría de Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, debido a que es de interés investigativo para las organizaciones actuales.

La investigación se realiza en varias etapas, el documento inicia con la contextualización, luego continúa con la identificación de la problemática a investigar de la empresa Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. objeto de estudio, la presentación de la empresa, la ubicación geográfica y las características relevantes de la misma, llegando al problema de investigación y finalmente, a una propuesta de intervención.

De acuerdo con lo anterior, para ampliar el posible problema de la presente investigación, en el R.N.A. se ha venido presentando rotación en algunos cargos de forma repetitiva, posiblemente por múltiples factores o motivos que hacen que se retiren; uno de ellos puede ser la poca satisfacción de su trabajo, o que buscan opciones que les permitan un desarrollo o crecimiento personal, laboral y económico; con el fin de tener la posibilidad de equilibrio entre su vida personal y familiar con el trabajo, el cual genera altos costos en las organizaciones.

Para el desarrollo del proyecto se tomó como base los fundamentos de las teorías relacionadas con el comportamiento, el desarrollo humano en las organizaciones, además se detalla la problemática de la empresa, y cómo esta influye en la satisfacción laboral de los colaboradores, la rotación y su entorno organizacional, pasando así por los conceptos de comportamiento, clima organizacional, satisfacción y rotación laboral.

1 Capítulo I. Contextualización

Hoy en día, gracias a los procesos de globalización, las nuevas tendencias económicas, la multivariedad del personal y los avances tecnológicos están generando un gran impacto en la cultura organizacional empresarial; estos nuevos cambios hacen que las organizaciones enfrenten nuevos retos externos e internos. Las estrategias y la adaptabilidad a los nuevos procesos que involucran el recurso humano son los elementos fundamentales para las organizaciones existentes y las nuevas que se creen, pues el factor humano es indispensable para que los cambios organizacionales se puedan dar; es así que los gerentes o los líderes de las empresas hacen cada vez más esfuerzos por mejorar el clima organizacional de los empleados, haciendo que las mismas se flexibilicen, para poder alcanzar altos niveles de innovación, productividad, calidad y eficiencia.

Así pues, la empresa de estudio se encuentra ubicada en el sector inmobiliario y gremio valuatorio, así mismo, se convierte en un actor del desarrollo urbano del país. Por tales razones, nació la idea de crear una entidad que velara por la profesionalización y la alta calidad de los peritos valuadores en el país, por lo que inició la historia del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A., una entidad sin ánimo de lucro de carácter privada que fue fundada en el salón Excelsior del Hotel Meliá de la ciudad de Pereira el día tres de octubre de 1985. Se instaló por primera vez el Consejo Nacional de Avaluadores CNA con la asistencia de los diferentes miembros fundadores de los gremios con mayor trayectoria en el sector valuatorio, La Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, Fedelonjas y la Sociedad Colombiana de Avaluadores SCdA, con el motivo de la organización y la reglamentación de las actividades de la entidad que velaría por el buen nombre de los valuadores del país (Registro Nacional de Avaluadores, 2015).

[Luego de varios años], en octubre de 2003, la Asamblea General de la International Valuation Standards Committee – IVSC, entidad de la cual son miembros 50 países de los cinco continentes, representados por importantes Asociaciones de Avaluadores, aceptó al Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. como miembro activo y organización representante por Colombia ante esta entidad de orden internacional, [logro que solo ha realizado esta organización]. (Registro Nacional de Avaluadores, 2015, párr. 2)

En el año 2015 la entidad es acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, ONAC bajo la norma ISO/IEC17024:2012, la cual facultó a la entidad a dejar de solo certificar a los valuadores voluntariamente, sino que además, impulsó a seguir acreditando a los valuadores del país con un estándar de calidad que antes no se había visto, llegando a que el R.N.A. fuera la primera entidad normalizadora y certificadora de valuadores a nivel nacional.

Para el 2016, el R.N.A. fue la primera entidad en presentarse para acceder a la acreditación de una cuarta especialidad la de avalúos de inmuebles especiales, pero a la vez impulsó el interés de que otras entidades se quisieran acreditar, generando una nueva competencia para certificar valuadores en el país.

Seguidamente, en el año 2017, la entidad empieza a prepararse para la finalización del tiempo de transición que por la Ley 1673 de 2013 (Ley del valuator) obliga a los valuadores que antes se dedicaban de forma empírica a realizar avalúos a certificarse bajo una entidad acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), y que ese tiempo sería de dos años y medio, el cual finalizaría el 18 de mayo de 2018, coyuntura que influyó directamente en el mercado de la empresa, dado que las personas que realicen avalúos en Colombia deben estar registrados en el Registro Abierto de Avaluadores RAA manejado por la Entidad Reguladora de

Avaluadores A.N.A., dejando de lado la certificación voluntaria de los valuadores que otorga el R.N.A.

En el primer semestre del año 2018, la entidad fijó la meta de certificar la mayor cantidad de personas para que pudieran ingresar al Registro Abierto de Avaluadores RAA, antes que se acabara el periodo de transición; no obstante, hubo incertidumbre, puesto que no se sabía qué podía pasar con la empresa, la cantidad de trabajo al personal se incrementó notablemente llegando a tener sobrecargas laborales y riesgos psicosociales altos, como se evidenció en los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial, a todos los trabajadores del R.N.A. realizada en junio de 2018.

El organigrama interno del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. está conformado por una junta directiva dividida en cuatro personas asignadas por Fedelonjas y cuatro personas de la Sociedad Colombiana de Avaluadores, la dirección ejecutiva, el subdirector técnico, luego siguen las coordinaciones de calidad, certificación, comunicaciones, normalización, citav, administrativa y financiera, de las cuales se desprenden el auxiliar de certificación, el analista financiera junior, el auxiliar de operaciones y el cargo de gestión de usuarios, Salud y Seguridad en el Trabajo cargo que se adicionó de planta en el año 2017 por los cambios legales en el país sobre temas de riesgo psicosocial; en total, la empresa cuenta con 12 personas trabajando actualmente de planta administrativa, cifra que ha disminuido en los últimos cuatro años por rotación y eliminación de cargos por directrices de la junta directiva de la entidad. A continuación, se presenta el organigrama del R.N.A.

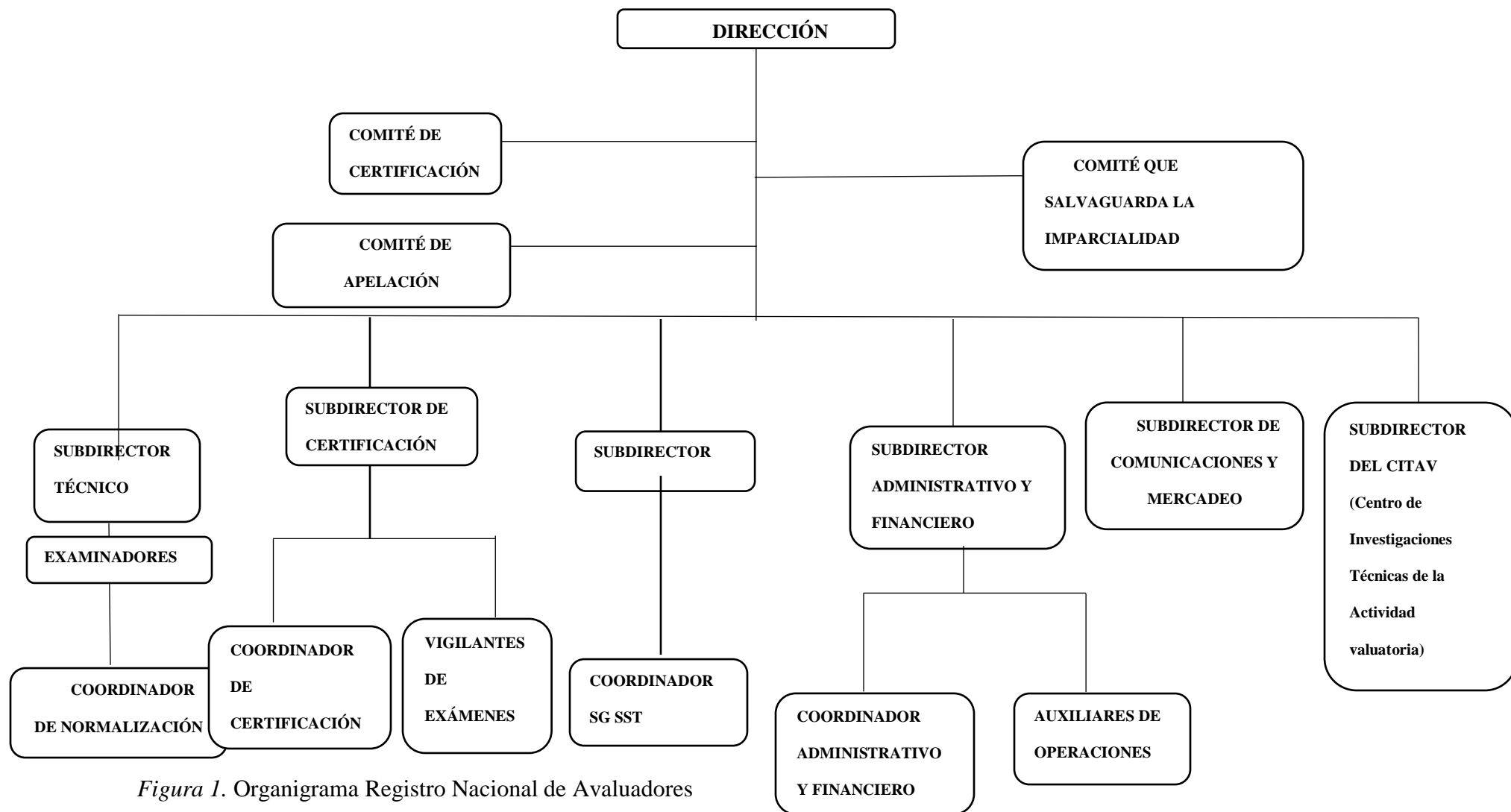


Figura 1. Organigrama Registro Nacional de Avaluadores

Fuente: elaboración propia del con base en Registro Nacional de Avaluadores (2015)

A nivel externo, el organigrama de la empresa se configura como una red, donde hay extensiones a nivel nacional por medio de las Lonjas de Propiedad Raíz afiliadas a la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, Fedelonjas y las seccionales de la Sociedad Colombiana de Avaluadores SCdA. Llegando así a tener 167 personas a nivel nacional trabajando en pro de la profesionalización de todo el sector y de los valuadores del país.

A pesar de que la empresa maneja un sistema de Gestión de Calidad para el proceso de certificación de valuadores, se evidencian altos índices de problemas de comunicación por parte de la dirección a la parte administrativa – operativa de la entidad, afectando el clima organizacional y generando un ambiente saturado por sobrecarga laboral en algunas de las coordinaciones; esto trae consigo consecuencias en todas las áreas de la empresa, factores que se ven reflejados en los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial que se aplicó a los 13 colaboradores de planta del momento, como se ve reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Diagnóstico de factores de riesgo psicosocial*

Número	Descripción	No. de Trabajadores	% de aplicación	Cumplimiento
1	Ficha de datos generales	13	100%	100%
2	Cuestionario de factores de riesgo intralaboral forma A	9	69,2%	100%
3	Cuestionario de factores de riesgo intralaboral forma B	4	30.8%	100%
4	Cuestionario de factores de riesgo Extralaboral	13	100%	100%
5	Cuestionario de estrés	13	100%	100%

Fuente: elaboración propia con base en diagnóstico de factores de riesgo psicosocial (2018)

Además, se pudo observar que algunos de los dominios de los factores intralaborales se encuentran en nivel muy alto, según la percepción de los trabajadores del R.N.A., tal como se halla en la siguiente figura:

DOMINIOS	DIMENSIONES INTRALABORALES	% RIESGOS PRIORITARIOS MEDIO Y MUY ALTO
DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas ambientales y de esfuerzo físico.	85%
	Nivel responsabilidad del cargo.	54%
	Consistencia del rol.	62%
	Demandas emocionales.	62%
	Demandas de la jornada de trabajo.	54%
	Influencia del ambiente laboral sobre extralaboral.	69%
	Demandas cuantitativas.	46%
	Demandas de carga mental.	69%
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad del rol.	92%
	Capacitación.	85%
	Oportunidad de desarrollo y uso de habilidades.	62%
	Participación y manejo al cambio.	85%
	Control y autonomía sobre el trabajo.	23%
LIDERAZGO Y RELACIONES	Características de liderazgo.	77%
	Relaciones sociales en el trabajo.	92%
	Retroalimentación del desempeño.	92%
	Relación con los colaboradores.	31%
RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación.	85%
	Recompensa derivada de la pertenencia a la	85%

Figura 2. Resultados dimensiones intralaborales personal Registro Nacional de Avaluadores

Fuente: Diagnóstico de factores de riesgo psicosocial en Registro Nacional de Avaluadores (2018)

Las dimensiones que presentan mayor afectación son Claridad del Rol, las Relaciones Sociales en el Trabajo, la Retroalimentación en el Desempeño solo en la forma A. En la forma B los factores más afectados son Demandas Ambientales, Esfuerzo Físico, Claridad del Rol y relaciones sociales en el trabajo. Adicionalmente, el nivel de estrés del personal está en un nivel muy alto.

Estos resultados alertaron al personal de SST, en donde se implementaron acciones de manera urgente sobre los temas más críticos dentro de la organización durante el último semestre de 2018. Para el año 2019, se espera haber mejorado en algunas categorías, lo cual se verá reflejado en la aplicación de la Bateria de Riesgo Picosocial que se aplicará en junio de ese año. Además, hubo cambio de personal, lo que puede hacer variar los resultados de la misma.

La empresa argumenta que no ha tenido ningún proceso de intervención para estudiar los factores de la satisfacción laboral y sus esfuerzos se han orientado a fortalecer el mercado, incrementar los niveles de ventas en el sector valuatorio, certificación de valuadores e intensificar el tema de participación de los comités de normalización, dejando de lado factores como el recurso humano de la organización, las capacitaciones y el bienestar de este. La dirección ejecutiva se encuentra interesada y manifiesta su deseo por replantear nuevos mecanismos de trabajo en la estructura general de la organización.

La globalización y la competencia hacen que la empresa requiera cambios que fortalezcan la cultura organizacional, un cambio que permita reestructurar la empresa, en aras de aumentar la rentabilidad, productividad y las utilidades, llegando a tener un clima y bienestar organizacional saludable.

En ese sentido, el interés por seleccionar la empresa R.N.A. para realizar los estudios de rotación y satisfacción laboral tiene como motivo afianzar los conocimientos académicos, entender los mecanismos de estudio y fortalecer metodologías para generar un programa de bienestar organizacional general y una comunicación eficaz y eficiente hacia abajo por parte de la dirección; desde un inicio, la compañía expresó su interés y buena disposición por un estudio profesional orientado al recurso humano y todo lo relacionado con el clima organizacional que contribuya a identificar los factores que inciden en la satisfacción del personal.

Con el desarrollo del proyecto de investigación, se realiza el primer acercamiento y un diagnóstico del bienestar organizacional, permitiendo caracterizar y establecer una propuesta de intervención, para determinar los elementos que afectan a la empresa y le permitan generar acciones de cambio. Esto es fundamental para la realización de las encuestas de satisfacción y rotación laboral, puesto que la empresa no ha tenido intervención alguna sobre estos temas específicos laborales y es la oportunidad para partir de cero y correctamente en este campo.

2 Capítulo II. Proceso de investigación

2.1 Planteamiento del problema

Los altos niveles de rotación que se han presentado en el R.N.A., durante los años 2017 y 2018, evidencian una clara preocupación por conocer si el nivel de satisfacción de los trabajadores pueda influir sobre esta variable. En este periodo de tiempo han rotado 11 personas de diferentes áreas contratadas por la empresa, lo que ha generado pérdida de conocimiento, experiencia, tiempo de capacitaciones, la dificultad de consecución de personal calificado, causal de atrasos en los niveles de producción en los diversos procesos e insatisfacción de los clientes por retrocesos en las actividades de cada área.

Adicionalmente, la coyuntura de la Ley 1673 de 2013, “la Ley del valuator” afectó de cierto modo a la organización, puesto que obliga a los evaluadores a certificarse y a estar inscritos al Registro Abierto de Avaluadores RAA, por medio de una formación formal avalada por el Ministerio de Educación y la competencia directa de una entidad certificadora que ofrece servicios similares a bajo costo y con más facilidades de certificación ha afectado a la organización en sus finanzas y en el flujo de clientes potenciales.

Las diferentes teorías orientan la necesidad de aplicar un instrumento que determine los factores a intervenir al interior de la organización, y generar una propuesta para mejorar los factores que se identifiquen e influyen sobre la rotación que se presenta en el R.N.A.

Según Herzberg (1968), quien formuló la teoría de los factores para explicar las conductas de las personas en situación de trabajo, cada persona tiene un contexto individual que se ve afectado de cierta forma, como son los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores no satisfactores.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. es importante establecer los factores que afectan la satisfacción de los empleados y los aspectos que influyen en su motivación para evitar que estas problemáticas sigan presentándose y así lograr una estabilidad en cada área de la organización, impidiendo perder el conocimiento adquirido generado por la estabilidad laboral del personal de R.N.A.

El conocimiento y el estudio del clima organizacional proporciona información importante sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional, lo que permite introducir cambios en toda la empresa, y lograr una relación enfocada al cumplimiento de las metas tanto a nivel personal como organizacional de cada colaborador de la entidad, para llegar a un mejor nivel global de satisfacción. Este tema es fundamental para la empresa, pues como se mencionó, la empresa no cuenta con ningún estudio de este tipo, por tal razón es de vital importancia realizar esta investigación.

El tema de investigación de este estudio consiste en analizar los factores de satisfacción en los trabajadores del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. que se encuentran relacionados frente a las condiciones de trabajo y la rotación que pueden llegar a afectar su clima organizacional. Los aspectos que se quieren conocer de acuerdo con el tema planteado son los indicadores de la variable Satisfacción frente a las condiciones laborales actuales de los trabajadores del R.N.A., debido a que, identificando cuáles de los factores tanto internos como externos presentes en la organización se puede hacer saber a la alta dirección cuáles son los factores de satisfacción que influyen en el personal de la entidad y su clima laboral; además de identificar las fuentes de comunicación internas entre directivos y trabajadores. Así como lo señaló Uribe (2016), sobre las variables que pueden afectar la satisfacción frente a las condiciones de trabajo de la

organización que puedan llegar a afectar negativamente la productividad de las empresas como el ausentismo, la rotación y la evitación del trabajo.

Por consiguiente, la variable rotación se debe revisar, dado que la empresa muestra altos índices de rotación y como lo expresaron Robbins y Judge (2009): “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (p. 29). De esta forma, se puede evidenciar si la variable satisfacción tiene relación con la rotación que se presenta en el R.N.A o si pueden ser otras razones que no se han estudiado o encontrado.

2.2 Pregunta problema de la investigación

¿Qué incidencia tiene la satisfacción laboral en la rotación de los trabajadores del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A.?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la Satisfacción Laboral en la rotación del personal del R.N.A., a través de la aplicación de instrumentos y entrevistas a profundidad, con la finalidad de implementar un plan de intervención acorde con las necesidades encontradas.

2.3.2 Objetivos específicos

- Conocer el nivel de satisfacción que se presente en los trabajadores del R.N.A.
- Identificar las variables asociadas a la rotación en los extrabajadores del R.N.A.

- Establecer un plan de acción orientado a mejorar las condiciones que generan insatisfacción en los trabajadores.

2.4 Justificación

Hoy en día es muy importante para cada empresa u organización su recurso humano, puesto que este es el motor que mueve a la organización, empero, todavía este tema está en desarrollo, dado que desde hace varios años, tras las teorías clásicas de la administración empezaron a estudiar los comportamientos de los trabajadores en sus entornos laborales.

En ese orden de ideas, Herzberg (1968) indicó en su artículo llamado “Una vez más: ¿Cómo se motiva a sus empleados?” que los gerentes todavía se preguntan cuáles son las cosas que motivan y causan satisfacción a sus trabajadores y son diferentes a las que les causan insatisfacción, debido a que si se les pregunta a distintas personas qué los motivan y qué no, una respuesta será diferente a la otra.

Cada persona es distinta y tiene diferentes niveles o motivos para desarrollarse como persona, por eso es tan importante conocer a cada empleado o por lo menos, tener un estándar de las competencias y funciones claras de cada cargo, así como las metas de la organización para lograr unificar los objetivos de la entidad con los de cada persona.

Por su parte, Maslow (1991), en su libro “Motivación y personalidad”, aseveró que existe un orden de prioridad en las necesidades, de manera que se satisfacen primero las necesidades más básicas y a partir de ahí, se pueden ir produciendo necesidades más complejas. Solo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando los niveles inferiores han sido satisfechos. Esta teoría funcionó durante mucho tiempo y fue fundamental para tratar a los

trabajadores como personas y no como máquinas dando inicio de la humanización del trabajo (Maslow, 1991).

Cabe señalar que esta investigación es de relevancia, pues actualmente las empresas deben conocer qué les produce satisfacción a sus empleados, a fin de hacer todo lo posible para que los mismos se sientan cómodos con sus labores y no afecten su desempeño, dado que si las condiciones no son las correctas las personas pueden ser no productivas para la organización y sí generadoras de mal ambiente con el grupo de trabajo, lo que llega a afectar considerablemente el clima organizacional de la empresa.

El propósito que tiene esta investigación es generar las pautas a seguir para las diferentes empresas similares al R.N.A., con el propósito de poder proyectar a otras empresas del sector que estén interesadas en mejorar la satisfacción laboral de sus empleados mediante la creación de un programa de bienestar y compensación.

En la satisfacción laboral, se debe tener en cuenta diferentes variables que intervienen en ella, como lo es el salario, el reconocimiento, los beneficios, los compañeros, y el tipo de dirección, el control, demanda emocional, entre otros (Uribe, 2016); esto ayuda en gran medida a que el individuo tenga un alto grado de pertenencia y compromiso con la compañía, como se puede evidenciar en la Figura 3:

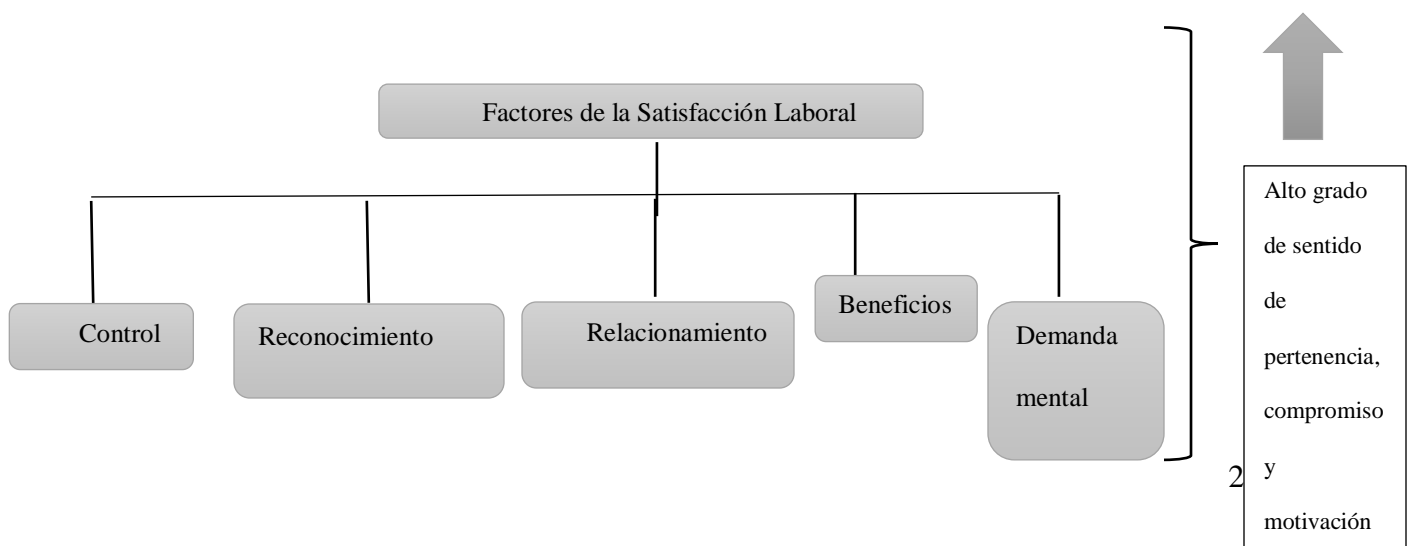


Figura 3. Factores de la satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia con base en Uribe (2016)

Con la estrategia de esta investigación, se pretende propender un equilibrio que optimice el clima organizacional e incentive, un entorno con miras a fortalecer el crecimiento de cada colaborador frente a los objetivos trazados por la empresa, pues estos factores influyen en el comportamiento de la organización.

En este trabajo se toman las variables que pueden afectar la satisfacción frente a las condiciones de trabajo de la organización que puedan llegar a afectar negativamente la productividad de las empresas como el ausentismo, la rotación y la evitación del trabajo (Uribe, 2016).

Por otra parte, los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con las funciones que desempeña el trabajador; los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad en el cargo (Fernández, 2013). Algunos de los factores de estudio que se van a investigar son:

Tabla 2. *Variables de la investigación*

Satisfacción Laboral		
Reconocimiento	Relacionamiento	Liderazgo

Fuente: elaboración propia

Estas variables fueron escogidas debido a que se ha vislumbrado que la insatisfacción laboral influye en el ausentismo, la rotación y la evitación del trabajo fenómenos que afectan negativamente la productividad de las empresas (Toro, Londoño, Sanín, & Valencia, 2010). Ahora bien, cuando las personas se sienten satisfechas con su trabajo desean permanecer en él, experimentan compromiso y motivación (Littlewood, 2008; Toro, 2002).

De ese modo, el presente trabajo busca identificar los factores de satisfacción que influyen en el desarrollo del clima organizacional de la entidad y en la satisfacción que se presenta en la misma; este problema es común en las organizaciones y por ende, es importante estudiarlo en este proyecto académico aplicado. Además, el constructo de la satisfacción laboral es un determinante según los enfoques humanistas para el desarrollo del trabajo, además de ser un facilitador de la productividad y permanencia en las organizaciones.

Igualmente, este estudio es de importancia debido a que toca elementos clave para el desarrollo de las personas en la organización, al buscar las razones por las cuales los trabajadores pueden tener alta rotación o ausentismo, información relevante para las empresas del gremio valuator en Colombia y la sociedad en general, dado que el aspecto humano es el más importante en una organización.

Respecto al interés que puede tener esta investigación para la organización como tal, es fundamental para entender cómo funciona la estructura interna de una organización viva como lo es la empresa, por ello, el contenido sobre los factores que afectan internamente la estructura organizacional puede generar que se deteriore la eficacia del personal, pero también sirve para identificar variables como tipos de dirección, gestión del cambio, la estructura organizacional, clima laboral, entre otras.

Por otro lado, quienes se beneficiarían de la investigación y el plan de bienestar sería inicialmente los colaboradores de la planta administrativa, los cambios que se realicen buscarían de forma permanente y formal crear y mantener las condiciones favorables que fomenten el desarrollo de los funcionarios, así como el mejoramiento de sus condiciones actuales, “elevando además los niveles de satisfacción e identificación con la entidad en la cual laboran” (Virgüez, 2009, p. 4).

La presente investigación permite hacer una aproximación al conocimiento de la satisfacción de los colaboradores de la empresa, a partir de un test y entrevistas a profundidad que antes no se había realizado en una empresa gremial, lo cual puede llegar a ser de interés académico y experimental para otras organizaciones que sientan esa misma necesidad, para así llegar a generar estrategias para implementar una propuesta de un plan de bienestar para los colaboradores del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A.

3 Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales

3.1 Marco teórico

El desarrollo de conceptos como clima y satisfacción laboral han ido cambiando, puesto que las mismas condiciones laborales se han modificado desde los primeros tiempos. Las relaciones antes eran netamente productivas y no tenían importancia las condiciones del ser humano. Según Köhler y Martín (2007), el concepto de trabajo es fundamental para las relaciones contemporáneas laborales, pues el trabajo ha servido como una fuente de cohesión entre cada sociedad y persona, dado que en la antigüedad las personas empezaron a relacionarse únicamente por la necesidad de intercambiar algún producto que se necesitaba.

Con la llega de la Revolución Industrial se dieron varios cambios en las relaciones laborales, puesto que la persona entregaba su tiempo en producción a cambio de un sueldo, pero hasta el momento no se había mencionado nada acerca del bienestar del trabajador. Lo anterior quiere decir que efectivamente las relaciones de trabajador – empleado han cambiado de significado como de relación obligación, debido a que la historia ha demostrado las evoluciones en las mismas (Hernández, 2011).

En cuanto a la época de las teorías clásicas de la administración, se puede ver que las tendencias del Fordismo y del Taylorismo consideran al trabajador como parte de una máquina que cumple una función específica durante cierto tiempo. También, Henry Fayol dio origen a la división de las actividades empresariales, las cuales ubicó en seis campos determinados por las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, cada una de estas que encauzaban sus esfuerzos en la mejora de las condiciones de la organización, pero que orientaban el área administrativa al control, dirección, organización y coordinación de las actividades empresariales (Hernández, 2011). De tal forma, las empresas empezaron la división de trabajos y tareas para tener más eficiencia en sus producciones y parte operativa.

Sin embargo, llegaron las teorías de la humanización del trabajador a las organizaciones como personas que pensaban y sentían por sí solas, con problemas externos que afectaban de alguna u otra manera su actividad o su productividad en el trabajo que empezaron a preocupar a los directivos, lo cual trajo una nueva era de las relaciones laborales donde empezó a primar el bienestar del trabajador y todo lo que conlleva el contexto del mismo (Chiavenato, 2012), para lo cual autores como Douglas McGregor, Maslow y Herzberg, entre otros, desarrollaron otros modelos de administración, en los cuales afirmaban que los empleados son la pieza esencial de la era industrial (organizacional) y con ella el buen manejo de los mismos llegarían a formar la

ventaja clave para la rentabilidad de la organización, sin dejar de lado el cumplimiento de las misiones y visiones propias de los empleados.

En la década de los 60 surgieron las teorías del equilibrio interno en las tareas, en las personas y en la estructura de la organización, como consecuencia se originaron las leyes y normas que cuidan al trabajador y lo amparan a nivel mundial, como los Derechos Humanos, específicamente los de la segunda generación, entre los que se halla el derecho al trabajo, a la seguridad social, a la salud, entre otros que han ayudado a que los trabajadores sean tratados de forma justa y decente (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948).

No obstante, Arbaiza (2010) afirmó que se vive en una sociedad que está conformada por diversas organizaciones que producen y crean riquezas, de modo que el desarrollo humano y los avances de la sociedad dependen de sus organizaciones, debido a que aportan la mejora de la economía de un país. Esto se ve reflejado en las diferentes formas de normatividad sobre las empresas regida por la Organización Mundial del Trabajo, que se encarga de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas, para promover el trabajo decente de mujeres y hombres, además de ser la entidad que regula la igualdad de remuneración con el Convenio 100, independientemente de que sea hombre o mujer, o de cualquier diferencia sexual. Esto resulta ser un hito importante para las organizaciones actuales desde su aparición.

Después de dar un breve recorrido sobre las diferentes formas de administración, se puede evidenciar que las relaciones laborales han cambiado, por eso en la actualidad las organizaciones se han enfocado en otros aspectos que anteriormente no se había desarrollado y uno de ellos es el bienestar del trabajador y su relación con la organización. Por otro lado, la segunda forma más común de categorizar el bienestar organizacional es el énfasis en lo psicológico o salud mental.

Tras revisar los Derechos Humanos se rescata en el desarrollo de este trabajo el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas, según su artículo 6, el derecho a trabajar: “Comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante el trabajo libremente escogido o aceptado” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966).

De acuerdo con lo anterior, el ideal del bienestar laboral es aquel que conciba al ser humano en su totalidad, evitando plantear programas asistencialistas que solo tiene como objetivo dar incentivos materiales al trabajador. En este sentido, se deben formular proyectos que abarquen factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona-organización, sistema de compensación, beneficios, entre otros (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

Según Sen (2000), en su libro “Desarrollo y Libertad”, el bienestar es individual y por lo tanto, no puede ser comparado entre individuos como una característica general, dado que cada ser humano tiene su propia percepción de placer y felicidad. Por eso, las empresas deben tener en cuenta el Comportamiento Organizacional, el cual ha tenido diferentes autores que han tratado de explicar el concepto, puesto que para entender a los colaboradores se debe comprender el concepto del comportamiento organizacional y tratar de analizar el comportamiento humano o de los colaboradores que trabajan en la organización. Para ello, se realizó un recuento de algunas definiciones del comportamiento organizacional de forma cronológica que se puede evidenciar en la Tabla 3:

Tabla 3. *Definiciones de comportamiento organizacional*

Autor	Definición de comportamiento organizacional (CO)
-------	--

Davis (1981)	Es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento.
(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1995)	Se refiere al estudio de las personas y de los grupos dentro de la organización.
Wagner y Hollenbeck (1998)	Es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto empresarial.
Luthans (2002)	Es la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento de las personas en las organizaciones.
Ivancevich et al. (2006)	Es el estudio del comportamiento, actitudes, desempeño humano en un comportamiento organizacional.
Chiavenato (2009)	Es la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.
(Robbins & Judge, 2009)	Es el Campo de estudios e individuos, grupos y estructuras y su influencia sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.
Hellriegel y Slocum (2009)	Es la base fundamental de una eficaz acción organizacional (conducta en el trabajo).

Fuente: Arbaiza (2010)

De esa manera, se puede decir que el Comportamiento Organizacional ha sido estudiado por varios autores y esto significa que es la interacción entre las personas y los grupos dentro de la empresa, adicionalmente, es de vital importancia, puesto que el recurso humano es fundamental para las organizaciones, lo que significa que es el motor de cualquier empresa. Según el Código Sustantivo del Trabajo en su artículo primero indica que “la finalidad primordial del Código es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Decreto Ley 3743, 1950).

Después de lo anterior, se puede demostrar que el comportamiento organizacional está ligado al recurso humano y de esta misma forma, el clima organizacional de una empresa tiene que ver

con personas de un sistema y para estudiarlas se necesita identificar diferentes variables que puedan afectarlos, como el clima y la satisfacción laboral. Lo que lleva a mencionar la importancia de hablar sobre el Clima Laboral, según García, Escalante y Quiroga (2012):

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión, los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados.

[...] Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que, de acuerdo con el ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y). (p. 2)

En ese orden, de acuerdo con Cuadra y Veloso (2007):

En los años sesenta, [...] personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas; la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el

contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre satisfacción y clima, afectando, incluso, el desempeño de la organización en su totalidad. (p. 48)

Así pues, existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de educación y la estructura de una organización relacionado con el comportamiento laboral de un empleado, dado que los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de satisfacción. Según Zuluaga et al. (2001):

El comportamiento organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados perciben su realidad laboral es fundamental para identificar si se debe hacer un cambio organizacional que lleve a un mayor bienestar y a una mayor productividad. Esto quiere decir que los empleados van a tener diferentes puntos de vista y relación con la organización según sus experiencias ya sean positivas o negativas ya que la satisfacción se ve afectada por el clima organizacional. (pp. 11-12)

Tal como se ha apreciado, la satisfacción siempre ha estado ligada al clima organizacional, la diferencia es que antes no se estudiaba y ahora es uno de los factores más importantes para el desarrollo de una organización. “El concepto de Satisfacción Laboral hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tienen componentes cognitivos y conductuales” (Zuluaga et al., 2001, p. 15).

El estudio de este constructo inicia en la década de los 30, cuando surgieron investigaciones que estudiaron las relaciones de algunos aspectos del trabajo con los empleados, por ejemplo, los estudios alrededor de la fatiga laboral (Cuadra & Veloso, 2007). Lo cual es fundamental para el tema de la satisfacción laboral, puesto que por saturación de trabajo, el personal puede estar cansado y desmotivado y así mismo no trabajar igual en sus tareas.

Adicionalmente, Omar (2011) explicó que “la satisfacción laboral es definida como una actitud frente a las experiencias laborales” (p. 130), que influye de forma positiva o negativamente en el trabajador. No obstante, se evidencia que a pesar de que se han planteado muchas conceptualizaciones alrededor del tema, buena parte de estas han hecho énfasis en el componente afectivo y/o emocional, dejando de un lado los elementos cognitivos y conductuales de las personas (Cuadra & Veloso, 2007). Por esta razón, es de vital importancia una redefinición que estudie dichas actitudes a través de un enfoque que perciba al ser humano considerando los componentes descritos; desde que se percibió al ser humano como un ser y no como una máquina de trabajo se ha tratado de lograr que el contexto laboral sea el más adecuado para el ser humano, debido a que definitivamente es un eslabón fundamental para la organización y se necesita que esté en las mejores condiciones para el desarrollo de las tareas, por las cuales ha sido contratado.

De acuerdo con lo planteado por Misener, Haddock, Gleaton y Abu Ajamieh (1996), la satisfacción está conformada por “facetas específicas”, que establecen un constructo multidimensional que comprende aspectos como la remuneración, el trabajo, la supervisión, las oportunidades de crecimiento y el desarrollo profesional, los beneficios, las prácticas organizacionales y también las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Por ello, conceptualizar la satisfacción como una actitud es una formulación muy amplia, pero es necesario considerar que el trabajo de una persona va más allá de actividades rutinarias, pues también intervienen cuestiones como el trato con los compañeros, la relación con el jefe, las reglas, costumbres y valores organizacionales. Así, las dos perspectivas son valiosas y complementarias para conseguir un esquema integral de la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007).

La satisfacción y la motivación son difíciles de diferenciar, pues un concepto está muy ligado con el otro; la satisfacción es un conjunto de actitudes y sentimientos ante el trabajo de eso que la satisfacción dependa de muchos factores como el ambiente físico, el trato del jefe directo, el logro de que le genera la labor del empleado, asumir retos entre otros (Atalaya, 1999). También se deben tener en cuenta otros factores que no necesariamente tienen que ser laborales, pero que influyen en la satisfacción laboral como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, la condición socio económica, el tiempo libre y las actividades recreativas todas estas condiciones se deben tener en cuenta para estudiar la satisfacción laboral de una organización.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral, algunos de los principales factores son un trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y compañeros (Atalaya, 1999). Según lo anterior, cabe resaltar que se debe tener un balance entre las recompensas y los retos, puesto que si no se tienen, el cargo de los empleados puede generar frustración o aburrimiento; además, estos premios o compensaciones estén alineados y equitativos con los objetivos de la organización y el individuo que ocupa el cargo.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la teoría de los dos factores supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo de trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Es importante tener en cuenta que uno de

los mayores aportes de esta teoría es la del enriquecimiento del puesto, lo que significa que el cargo de cada empresa sea más interesante, dejar que el trabajador tenga libertades de decisión y además experimentar sensaciones de logro (Atalaya, 1999).

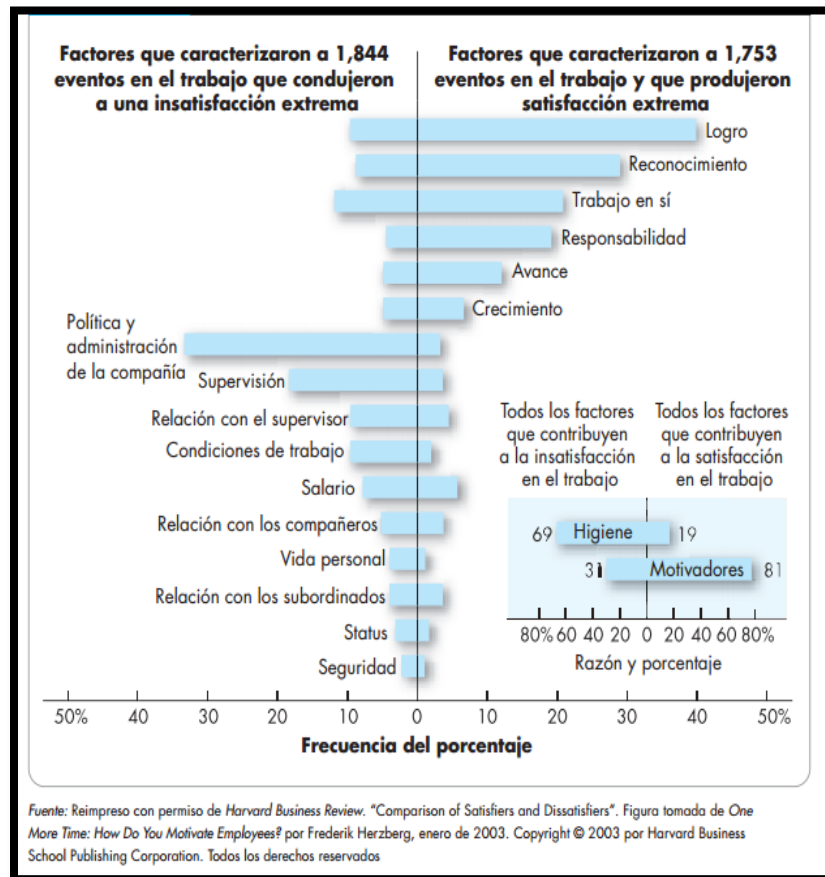


Figura 4. Comparación de satisfactores e insatisfactores

Fuente: (Herzberg, Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados?, 1968)

En este ámbito, Cantón y Téllez (2016) presentaron una tabla resumen a partir de su investigación acerca de la satisfacción laboral de los profesores, la cual se toma como inicio para contextualizar el presente estudio. Tal como se observa a continuación:

Tabla 4. *Definiciones de satisfacción laboral*

Autor	Definición	Fuente
Robbins y Coulter (1996, p. 181)	Definen la satisfacción laboral “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.	Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 1987.
Kreitner, y Kinicki, (1997)	La satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.	Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGrawHill.
Sáenz et al. (1993)	Definen la satisfacción laboral “como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo”	La satisfacción del profesorado universitario. Granada: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada. M
Loitegui (1990, p. 83)	“La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”.	Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
Peiró, (1996)	“La satisfacción es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.	Tratado de psicología del trabajo. Síntesis S. A. Madrid.
Muñoz Adánez, (1990, p. 76)	La satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-	Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

	socioeconómicas acordes con sus expectativas”.	
Carrión et al. (2000)	La satisfacción es “la valoración cognitiva personal que realiza la persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable”.	Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas.
Caballero (2003, p. 202)	“La satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional, creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional”.	Satisfacción de los secretarios de los centros educativos. RELIEVE, v. 9, n. 2, 198-235.
Anaya y Suárez (2007)	“La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo”.	Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Revista de Educación, 344. Septiembre-diciembre 2007, 217-243

Fuente: elaboración propia con base en Cantón y Téllez (2016)

Después de revisar la anterior tabla, se puede asegurar que la satisfacción es un estudio muy importante para analizar los diferentes puntos de vista y del entorno laboral donde se presente; por eso la organización debe revisar siempre todos los factores de cada puesto de trabajo con el perfil que se requiere, puesto que esa relación es fundamental para el desempeño de cada colaborador y así crear un engranaje perfecto para que funcione toda la organización.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los

factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. (Wikipedia, s.f., párr. 4)

[Por otra parte, los] factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con las funciones que desempeña el trabajador; los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad [en el cargo, entre otros]. (Wikipedia, s.f., párr. 6)

Otra perspectiva que se debe tener en cuenta para el estudio de la satisfacción laboral es la postura McClelland (1961), quien expuso que el ser humano tiene tres motivaciones particularmente importantes la necesidad del logro, que es el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia, la necesidad de afiliación, la cual describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad, la necesidad de poder que refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros.

De acuerdo con lo anterior, cada persona puede desarrollar varios niveles de necesidades nunca igual al de otra persona, de ahí que la organización debe tener claro cuáles son los objetivos de la entidad y guiar a sus empleados a la alineación de sus objetivos individuales. Además de conocer a cada individuo o por lo menos las competencias ideales para cada puesto en la organización, con el objetivo de lograr una alineación entre el perfil del trabajador con los objetivos de la organización, para así llegar a que las dos partes se desarrollen en el tiempo.

En la Figura 4 se pueden observar los supuestos de McClelland (1961) sobre las necesidades del individuo en forma de pirámide, sin embargo, se considera que puede haber muchos matices, dado que no solo una persona pueda tener una única necesidad, puede tener las tres necesidades

mencionadas. Así que deja un importante hito en la historia donde hay otra forma de categorizar las necesidades.

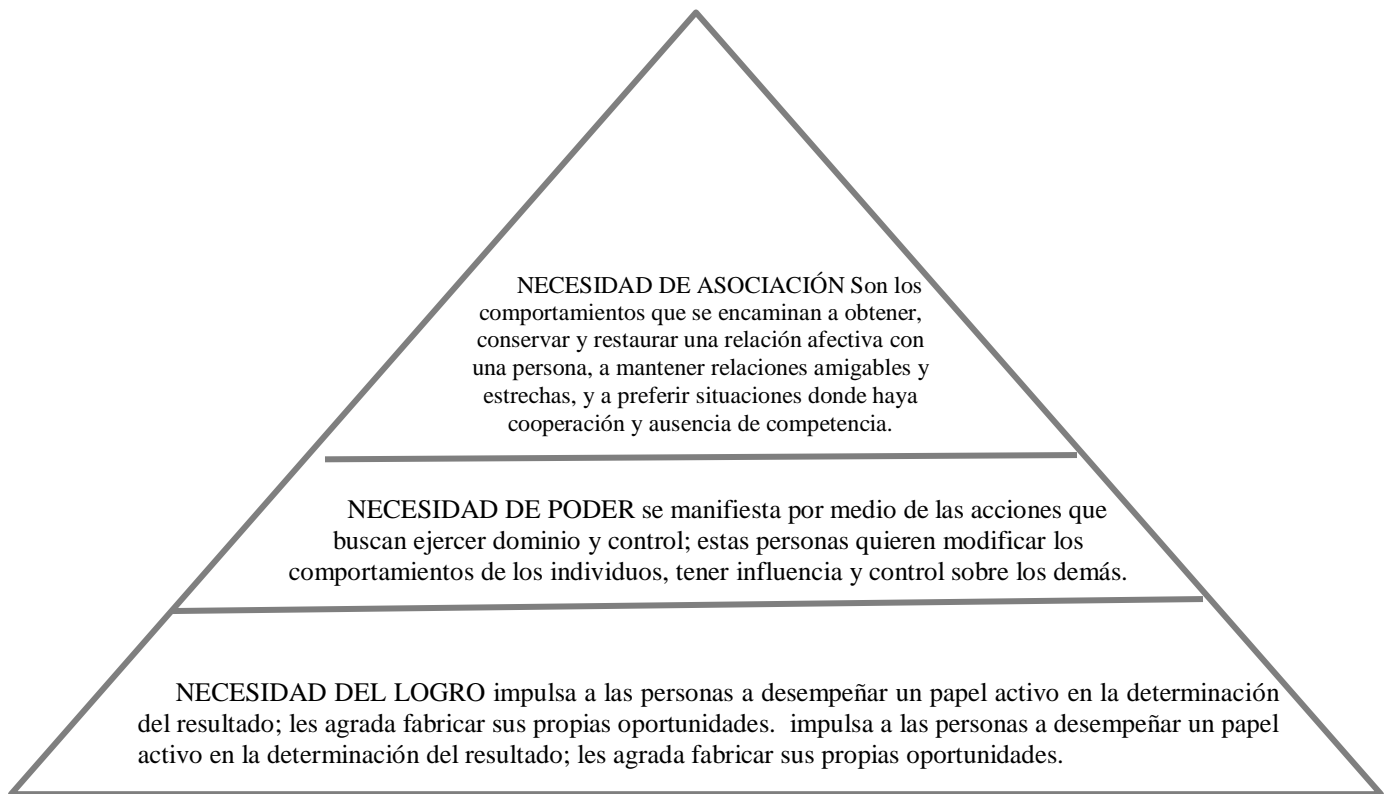


Figura 5. Pirámide de las necesidades de McClelland

Fuente: elaboración propia con base en Chaparro (2006) y Schein (1991)

Otra postura relevante es la teoría de la equidad de Adams, donde la principal fuerza motivadora es la lucha, por lo que se considera justo tratar de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos con los efectos que sobre las relaciones de estos puedan llevar. Adams, al diseñar esta teoría, aseguró que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo con las recompensas que reciben, y además con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis & Newstrom, 1994). Según lo anterior, la

teoría especifica las condiciones bajo las cuales los empleados perciben que los beneficios del puesto son justos por medio de factores como los insumos, los resultados, la persona comparable y la equidad- desigualdad. Este punto es clave para conocer si el personal de la organización siente que sus normas, leyes y políticas son percibidas como equitativas, para no causar un clima laboral desfavorable; por eso siempre los lineamientos deben ser claros y se debe asegurar que sean divulgados correctamente desde la dirección hasta la parte operativa.

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo con lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad. (Robbins, 2004 como se citó en Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, p. 161)

Una teoría que apoya la satisfacción, como se había mencionado, es la de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), quien describió las necesidades del ser humano en una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit (primordiales); al quinto nivel superior lo denominó autorrealización, (motivación de crecimiento).

Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes en relación con su trabajo, la motivación se basa en la voluntad de satisfacer las necesidades como una fuerza interna; empero, se debe tener cuidado, dado que el ser humano es

motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales o simbólicas (Chiavenato, 2011).

A continuación, se puede observar la pirámide de las necesidades del ser humano, según Maslow (1991):

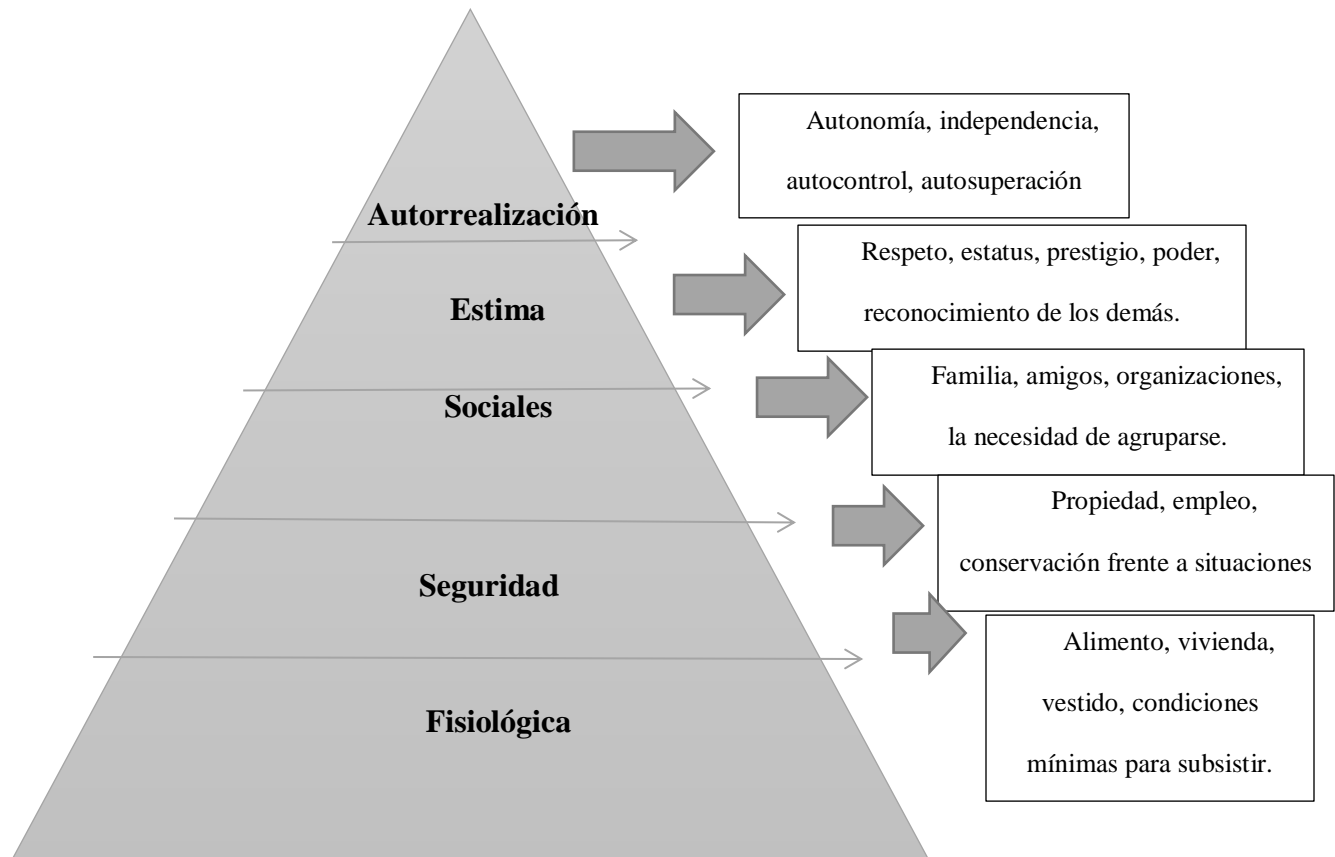


Figura 6. Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: elaboración propia con base en Maslow (1991)

En concordancia con la Figura 6, se puede decir que casi todas las opciones presentadas son válidas para el entorno del ser humano, sin embargo, hay que tener en cuenta que no todas las personas son iguales y tienen diferentes necesidades y objetivos. El comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual (Lewin, 1935).

Una de las variables de la no satisfacción es la rotación del personal, que es uno de los aspectos importantes en la dinámica organizacional, puesto que su existencia no permite tener una estabilidad del recurso humano; la rotación es definida por varios autores como se mostrara a continuación en la tabla cuatro:

Tabla 5. *Definiciones de rotación*

Autor	Definición	Fuente
Chiavenato (1994)	Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la Organización. En general la rotación se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo y se expresa en índices mensuales y/o anuales, para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones frente al indicador.	Chiavenato, Idalberto (1994 ^a). Administración del Recurso Humano. 2° ed. México: McGraw. Hill 2ª edición.
Reyes (1979)	"El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar; en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (p. 163)	Reyes, A. (1979). Administración de personal. Relaciones humanas. México: Limusa.
(Dolan, Schuller, Jackson, & Valle, 2007)	Es el flujo de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. En este caso, nos referimos a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Sin embargo, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa.	(Dolan, Schuller, Jackson, & Valle, 2007). La gestión de recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill
(Robbins & Judge, 2009)	La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.	(Robbins & Judge, 2009) Comportamiento Organizacional. 13ª ed. [Traducido al español de Organization behavior]. México: Pearson Educación. ed. México, S.A. de C.V.

Fuente: elaboración propia

Según lo indicado por cada autor, la rotación se evidencia prácticamente en todas las empresas puesto que presentan ingresos y retiros de personal; deben reducirse a un porcentaje mínimo, con el fin de que esto no empiece a alterar la dinámica y la estabilidad tanto en los procesos como en el factor económico de la organización. Por tal motivo, se puede indicar que el factor rotación es la entrada y salida del personal de una organización y las causas de esta pueden ser por múltiples razones. Así como “Mobley (1982) define la rotación del personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria” (como se citó en Portales, Araiza, & Velarde, s.f., p. 14). La ecuación para medir el índice de rotación según Chiavenato (1994) es la siguiente:

Ecuación 1. Índice de rotación

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = (((A+D) / 2) (100)) / EM$$

A= Admisiones de personal en el área dentro del período considerado (Entradas)

D= Desvinculación de Personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área dentro del período considerado (Salidas).

EM= Efectivo Medio del área dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período dividido por dos.

Fuente: (Chiavenato, 1994)

No existe una teoría que indique un porcentaje exacto de rotación en una organización, tampoco hay un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. Sobre lo que sí parece existir un cierto consenso, entre varios autores, es que una rotación igual a cero no es deseable para la organización, en tanto esto puede representar un cierto estancamiento de esta.

Por otro lado, un índice elevado tampoco es deseable, debido a que reflejaría un estado de fluidez e incertidumbre en la organización que no permite fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. Por lo tanto, un índice ideal es el que la organización logre retener personal con buena calidad, generando retiros solo de aquellos que no permiten que las organizaciones crezcan y den cumplimiento de su estrategia corporativa.

En este sentido, existen muchos aspectos por lo que se ve afectado el índice de rotación de personal en las organizaciones, dentro de los que se encuentran los retiros forzosos y voluntarios, así como los costos que asume las diferentes áreas de la organización, pero no hay que desconocer que existen fenómenos internos y externos que influyen en la rotación (Buitrago, Constain, & Lemus, 2016).

Las causas voluntarias y forzadas están relacionadas con la muerte, la jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad, renuncia del trabajo (búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte de algún jefe, ausencia de todo progreso o ascenso, tiempo de trabajo no satisfactorio, condiciones de trabajo inadecuadas), despido, mala selección y acomodación, por razones personales o familiares y por inestabilidad laboral (Reyes, 1979).

Ahora, se evidencian también situaciones internas como la política salarial, política de beneficios, el tipo de supervisión, los programas de bienestar, las oportunidades de crecimiento personal y profesional, el tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura laboral, la política de reclutamiento y de selección, programas de entrenamiento y dentro de lo externo el comportamiento del mercado de trabajo, del mercado de recursos humanos y la situación económica.

Los efectos de la rotación frente a los costos en las organizaciones se ven reflejados en dos, los primarios que comprenden los procesos de reclutamiento y selección, registro y

documentación, costos de integración; y los secundarios en la producción, la actitud del personal, extralaborales, extra operacional y pérdida de negocios (Chiavenato, 1994).

También, Reyes (1979) mostró los diferentes costos de la rotación desde el departamento de empleo, los de entrenamiento, pago al entrenador, roturas, desperdicios e inutilización de materiales, de posibles accidentes, tiempo extra de trabajo y pérdida de producción, gastos de equipo productivo, falta de integración y coordinación.

Esto significa que de cierta forma se puede interferir en que los trabajadores permanezcan en la organización por gusto y no por obligación, puesto que los costos de abandonar la empresa son muy altos; para ello, los trabajadores tienen la oportunidad de evaluar sus condiciones de manera individual. De acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994), la habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos efectivamente depende de la relación existente entre los empleados, la cual a su vez da a conocer la cultura dentro de la organización, si una empresa no cuenta con personal eficiente es difícil que logre sus objetivos, además, si no se cuidan es posible que tiendan a cambiar de empresa.

La rotación del personal implica que algún miembro de la organización abandone su puesto de trabajo; sin embargo, Taylor (1999) mencionó que la rotación puede desarrollarse de dos formas la interna y la externa; la primera consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa ya sea por un ascenso o cambio de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la organización donde trabaja con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales. Esta última es la que resulta de interés en esta investigación, pues en el R.N.A. no se han presentado rotaciones internas.

Vale destacar que cualquier tipo de desvinculación por parte del empleado genera una serie de costos o gastos para la organización. Chiavenato (1999), en su libro “Administración de

Recursos Humanos”, indicó que la rotación del personal involucra una serie de costos primarios y secundarios que pueden influir de manera negativa en las finanzas de la empresa, así como se muestra en la Tabla 5:

Tabla 6. *Costos primarios y secundarios de rotación*

Costos de rotación del personal	
Costos Primarios	Costos secundarios
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de reclutamiento y selección: • Costo de registro y documentación. • Costo de integración. • Costos de desvinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejos en la producción. • Costo Extralaboral. • Costo extra - operacional. • Perdida en los negocios.

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (1999)

Lo anterior demuestra que hay diversos factores y costos que influyen en la rotación del personal de una organización y esto es solo en la parte de gestión humana netamente financiera, pero todo lo que conlleva al interior de la organización una pérdida de personal también influye en la parte emocional de los compañeros de trabajo generando un clima organizacional inestable.

En palabras de Rodríguez (1998): “La rotación se ha asociado tradicionalmente, con la insatisfacción laboral del empleado, con periodos de saturación de empleo y con la perdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan” (p. 251). Por consiguiente, varios autores han estudiado en las posibles variables que influyen en la rotación laboral, como se observa a continuación en los diferentes modelos a presentar:

Modelo propuesto en el libro “Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development” (Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007), donde se establecieron factores como los relacionados con el trabajo, características del individuo y factores percibidos de la organización influyen en el compromiso y satisfacción en la empresa, los cuales si no se reflejan de manera positiva pueden influir en la decisión de buscar un nuevo trabajo, lo que llevaría a la intención de rotación.

Dentro de los factores relacionados con el trabajo se involucran algunas subvariables como son las características de trabajo, comportamientos y estrés. Los factores individuales comprenden lo que son las características demográficas, el capital humano y la motivación; finalmente, en los factores percibidos de la organización están las recompensas y las oportunidades de crecimiento de la empresa como se puede observar en la Figura 7:

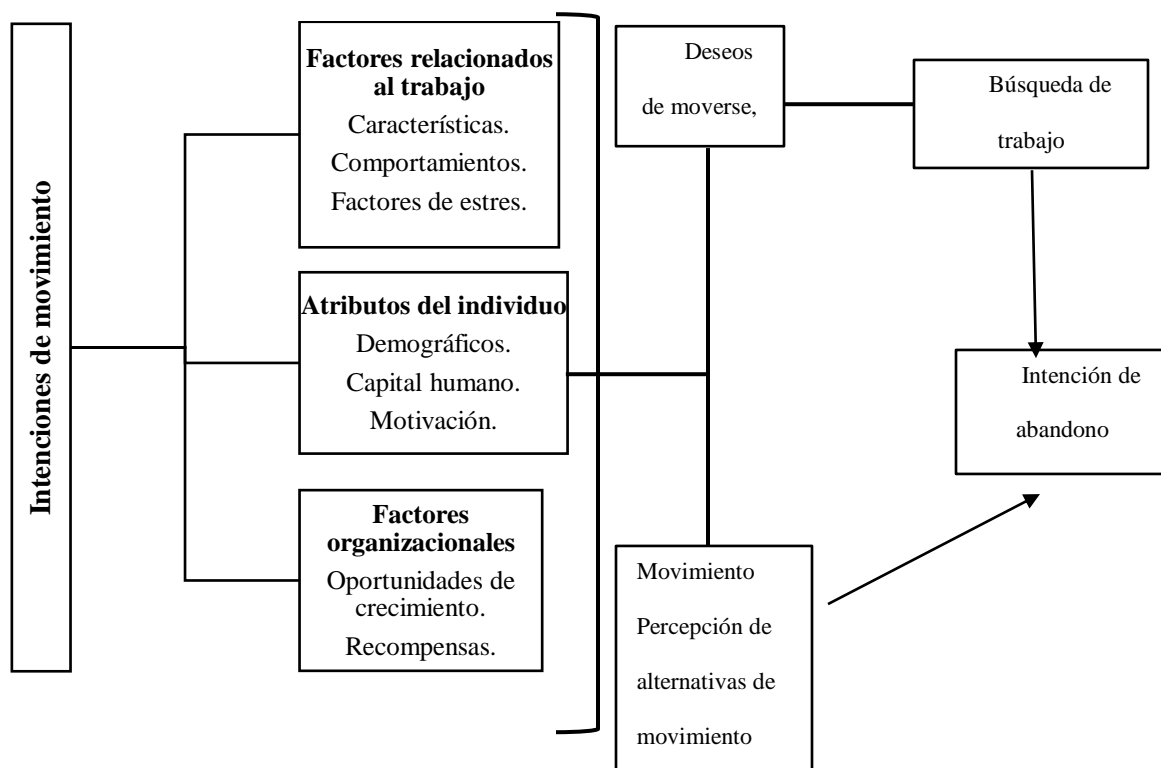


Figura 7. Intenciones de movimiento

Fuente: elaboración propia con base en (Joseph, Ng, Koh, & Ang, 2007)

A partir de ello, se puede evidenciar que en una empresa el personal está expuesto a muchos factores internos y externos para llegar a tener intenciones de movimiento, y una de esas variables se encuentra la motivación de cada persona en la organización, dado que si esta no se está alineada puede generar insatisfacción frente algún aspecto y llegar a tener una intención de

abandono y llegar a rotar de la empresa. Constructos importantes para esta investigación; adicionalmente, el modelo propuesto por Fiorito, Bozeman, Young y Meurs (2007) tiene en cuenta:

Factores como las prácticas de recursos humanos, las características personales y las variables controladas las cuales influyen en el compromiso organizacional del empleado. Si este último es afectado de manera positiva la intención de abandonar la empresa será baja o nula, en cambio, de ser afectado de manera negativa, la intención del empleado acerca de abandonar la organización será alta. (Universidad de las Américas de Puebla, s.f., p. 13)

Así como puede verse claramente en la Figura 8:

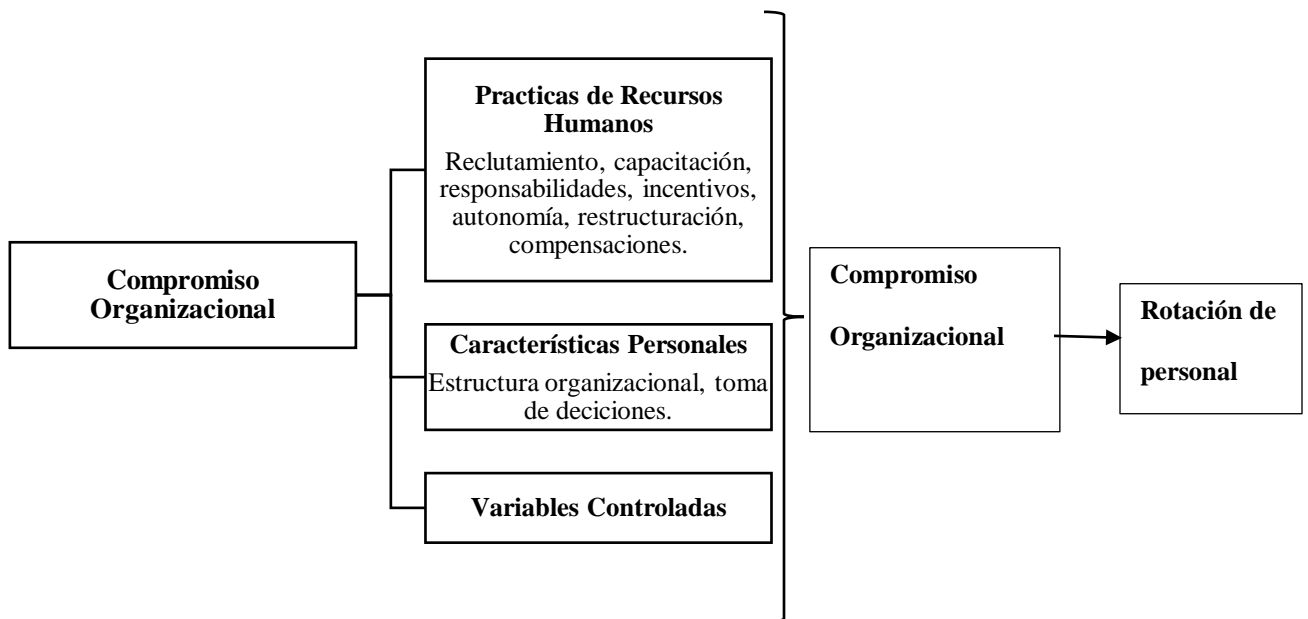


Figura 8. Relación compromiso organizacional con la rotación

Fuente: elaboración propia con base en Fiorito, Bozeman, Young y Meurs (2007)

En este modelo se puede identificar que hay factores comunes que tiene que ver con la rotación como en el anterior modelo de Joseph, Ng, Koh y Ang (2007), donde los incentivos o recompensas están presentes, también hay factores personales y organizacionales. Finalmente, dentro de las variables controladas se pueden considerar las que generan compromiso con la empresa como la educación, el género, la satisfacción en el trabajo. Lo que significa que el personal que no esté conforme en alguna de esas categorías puede llegar a tener baja satisfacción, bajo compromiso con la organización y por consiguiente, buscar nuevas oportunidades de trabajo donde se cumplan sus expectativas. Por otra parte, Fields, Dingman, Roman y Blum (2005)

Proponen que la rotación de personal se ve afectada por cuatro principales factores, los cuales son: las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos.

Dentro de las características del empleado se consideran la edad, la educación, la antigüedad en la empresa, el género y las responsabilidades familiares. En el factor nombrado naturaleza del trabajo, se involucran variables como la seguridad, la autonomía, el estrés y la satisfacción laboral. Así mismo, La naturaleza de la organización está conformada por los supervisores, los incentivos y la medición del desempeño. Por último, dentro de los factores externos están la tasa de desempleo y el mercado externo.

(Como se citaron en Universidad de las Américas de Puebla, s.f., pp. 14-15)

Lo anterior puede verse ilustrado en la Figura 9:

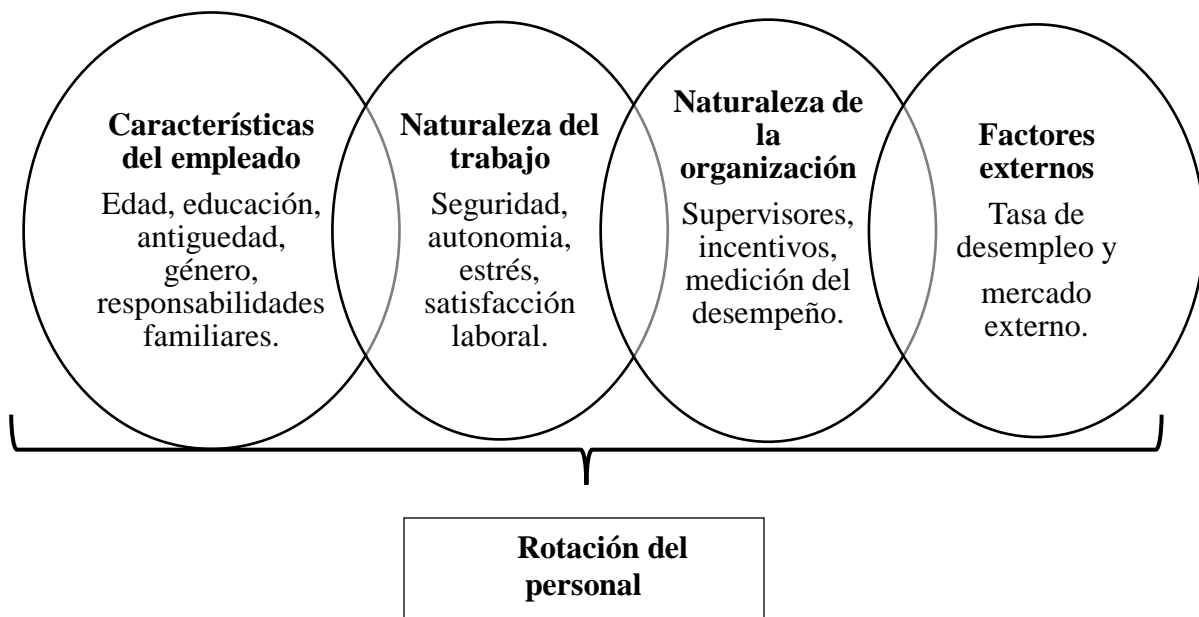


Figura 9. Factores que afectan la rotación del personal

Fuente: elaboración propia con base en Fields, Dingman, Roman y Blum (2005)

Una vez más, el modelo anterior indica que la satisfacción laboral, los incentivos, el estrés son factores que influyen en la rotación del personal de una organización información que también validó Winterton (2004), en las etapas del proceso de rotación, donde señaló cómo la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades en el mercado laboral y la facilidad de cambio influyen de manera significativa en las intenciones de renuncia por parte del trabajador, como se puede evidenciar en la Figura 10:

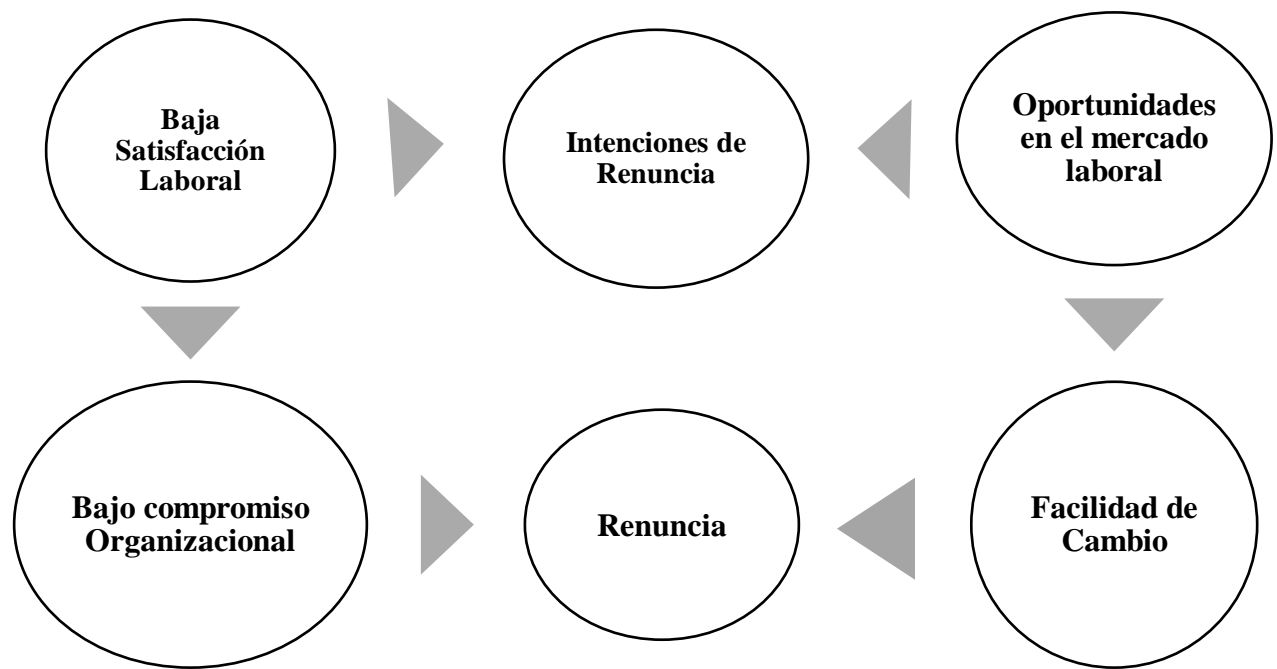


Figura 10. Etapas del proceso de rotación del personal

Fuente: elaboración propia con base en Winterton (2004)

De acuerdo con la revisión literaria efectuada y los modelos hasta ahora mencionados sobre la rotación de personal, se puede decir que tienen varios factores en común; sin embargo, no hay un modelo único a seguir que indique como debe ser la rotación en las organizaciones. No obstante, el modelo de Winterton (2004) y el de Fields et. al (2005). Son muy afines a la propuesta de esta investigación, debido a que toman factores organizacionales como la satisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, los incentivos y el estrés como factores que influyen en la rotación del personal o por lo menos, la intención de abandono o de interés del puesto mismo; y si a eso se le suma que el trabajador compara su estado actual con sus necesidades y valores individuales pueden influir en el desempeño de las actividades y la satisfacción en el trabajo.

Las percepciones que el empleado genera pueden producir una atracción hacia el puesto actual, o bien, causar un interés por encontrar uno nuevo. “La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto del trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandonar” (Boudreau y Milkovich; 1994, p. 304). Así mismo, si un individuo no toma la decisión de abandonar la organización puede manifestarse desarrollando otros comportamientos de “salida”, como podría ser el ausentismo o la reducción de esfuerzos en el trabajo. (Universidad de las Américas de Puebla, s.f., p. 17)

Existe una gran variedad de factores organizacionales que pueden provocar en el empleado la intención de abandonar la empresa. Estos factores pueden ser, por ejemplo, la misión o valores de la empresa, las políticas y prácticas organizacionales, las retribuciones, contenido del trabajo, supervisión por parte de los superiores, grupos de trabajo, condiciones y clima organizacional, entre otras (Boudreau y Milkovich; 1994). (Universidad de las Américas de Puebla, s.f., p. 18)

Dos aspectos que pueden generar la intención de rotación son la satisfacción en el trabajo y la confianza hacia el supervisor. Estudios han demostrado que los empleados satisfechos se sienten productivos, contribuyen a las metas de la organización y generalmente tienen menores intenciones de abandonar la empresa (Harter, Schmidt & Hayes; 2002). Como bien se sabe, las personas que se sienten satisfechas en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y que tienen buenas relaciones personales, tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más en su trabajo y tienden a representar el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por las

aportaciones que puede ofrecerle a ella. (Universidad de las Américas de Puebla, s.f., p. 18)

Por lo anterior, se considera que los factores individuales, los factores organizacionales y los relacionados con el trabajo son fundamentales en la vida del trabajador y lo ideal es que se encuentren equilibradas para que haya un buen desempeño laboral, pero si no se llega a ese equilibrio, al menos la organización debe garantizar los aspectos que se puedan manejar internos de esta. Otro factor interesante es el compromiso organizacional que después de revisar la literatura se ve presente en algunos de los modelos, puesto que si hay alto compromiso organizacional es baja la intención de rotación. Por ende, las organizaciones deben preocuparse por su personal, dado que cualquier detalle puede influir en su decisión de abandono.

En este apartado se pudieron identificar algunos de los diversos modelos que existen en relación con la rotación el cual se consideró el más cercano el de Winterton (2004) y Fields et. al (2005). Para el análisis de la empresa gremial, en donde se indica que la rotación del personal de los factores organizacionales, individuales y de ambiente externo de los cuales se analizan las variables de reconocimiento, relacionamiento con los compañeros y el compromiso que siente hacia la organización y cómo la no satisfacción de estos pueda llegar a el abandono del puesto de trabajo.

3.2 Metodología y aspectos procedimentales

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos tales como la etnografía y el

constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, p. 4)

En la actualidad, las investigaciones o los estudios de algún tipo de problemática deben ser abordadas por el tipo de métodos de investigación, según la necesidad que tenga el objeto de estudio. Por ese motivo, la presente investigación es mixta y se divide en tres partes, una parte cualitativa donde se realizará una entrevista a profundidad que incluye temas de satisfacción laboral, la cual es realizada por una persona externa a la organización, una encuesta de satisfacción laboral creada y validada especialmente para las necesidades de la organización donde se ve reflejada la relación de rotación y satisfacción laboral; finalmente, una encuesta de retiro de preguntas abiertas a las personas que han salido de la organización en el periodo 2017-2018 para obtener una información global de la organización estudio.

En diferentes investigaciones se ha indicado que el método mixto es el más pertinente y adecuado para conocer en profundidad los aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos en el ámbito organizacional que intervienen e influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del R.N.A. y puedan influir en su rotación. Dado que se pretende conocer cómo perciben y sienten las diferentes actividades que desempeñan desde distintos aspectos de su vida en relación con el área laboral, se analizan los niveles actuales de satisfacción laboral, las características o naturaleza del cargo, sus sentimientos, sus proyecciones, la equidad entre su vida personal y laboral, la comunicación del líder y el reconocimiento que hay en la organización.

Por su parte, Pereira (2011) mencionó que la utilización de los diseños de método mixto constituye una excelente alternativa para abordar temáticas de investigación, o la definición de los autores Hernández, Fernández y Baptista (1989), cuando explicaron que el modelo mixto representa la combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se combinan en

todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Esto requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta; agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

Por consiguiente, el tipo de investigación a emplear será con enfoque explicativo con resultados descriptivos, el cual permite estudiar la satisfacción laboral con relación a la rotación laboral a través de técnicas de aplicación de dos cuestionarios y una entrevista de profundidad que posibilitan recopilar datos válidos y suficientes para desarrollar la investigación y cumplir los objetivos propuestos.

De ahí que este método resulte ser una herramienta básica para conocer y comprender aspectos tanto del trabajador como de la organización, identificar las definiciones y significados desde su propio lenguaje, experiencia y comprender la influencia de la satisfacción laboral en la rotación de los colaboradores del R.N.A.

Cabe aclarar que la población objeto de estudio para esta investigación son los colaboradores del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A., conformada por 12 personas que trabajan en la planta administrativa y operacional que tienen diferentes cargos, como por ejemplo: dirección ejecutiva, subdirección técnica, coordinaciones como la administrativa, de calidad, de certificación, de normalización, comunicaciones, también los cargos operativos como lo son analista financiera junior, auxiliar de certificación, auxiliar de operaciones quienes tienen diferentes funciones y perfiles dentro de la empresa, los cuales favorecen el proceso de trabajo de campo.

El diseño del muestreo en esta investigación es no probabilístico, debido a que se lleva a cabo una selección por conveniencia, las muestras seleccionadas son accesibles para la recolección de los datos, puesto que esta investigación se centra en la parte administrativa de planta del R.N.A.

En cuanto a los criterios para seleccionar la muestra, dado que el objetivo de este trabajo de investigación es analizar, identificar y generar elementos que motivan y generan satisfacción laboral en los colaboradores, es necesario abordar el tema desde diferentes perspectivas con sujetos que cumplan con el criterio de fácil accesibilidad y disponibilidad, como coordinadores, auxiliares y personal administrativo, los cuales desde su cosmovisión, cadena de valores y expectativas de vida, aportarán elementos a la investigación. Además, para las encuestas de retiro, el personal encuestado son extrabajadores de la entidad que se hayan retirado en el año 2017 – 2018.

Con el objetivo de obtener diferentes perspectivas y experiencias, se eligieron sujetos de diferente sexo, perfil profesional, experiencia laboral, edad, cargos diversos dentro de la organización entre otros lo que permite ampliar y conocer desde diferentes visiones las explicaciones y relaciones frente a un fenómeno en particular.

Por último, el tamaño de la población será de 12 personas, equivalentes al 100% de la población que labora en la oficina principal, quienes serán el objeto de estudio, debido a la pertinencia, en cuanto al objeto de la investigación y a la accesibilidad y disposición de la muestra. Esas mismas 12 personas son las entrevistadas por un externo, de manera que se tocan temas en común entre los resultados de la encuesta de satisfacción laboral y la encuesta de retiro a los extrabajadores del R.N.A.

3.3 Instrumento de investigación

Para la recolección de los datos de la fase cuantitativa se utiliza el instrumento creado por el mismo autor de esta investigación que seleccionó unas preguntas para conocer en siete niveles de

satisfacción laboral, en relación con categorías relacionadas con el trabajo y la rotación laboral, tales como satisfacción con el trabajo, siendo esta el grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las características de la tarea que tiene asignada como la claridad, variedad y la autonomía. La siguiente categoría es satisfacción con el mando: grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por el trato, apoyo, estímulo y motivación que recibe de su jefe. La tercera categoría es satisfacción con el ambiente físico: grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las condiciones físicas del ambiente en que trabaja: iluminación, ruido, limpieza y comodidad. La cuarta categoría es la satisfacción con el reconocimiento: grado en el que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por el manejo que la empresa hace al reconocimiento de su trabajo.

La quinta categoría es satisfacción con los compañeros de trabajo: grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia derivados del trato, cooperación y respeto que se da en las relaciones entre compañeros. La sexta categoría es satisfacción con el control de Riesgos Psicosociales: grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las condiciones de trabajo que le permiten gozar de una buena salud mental y sin riesgos. Por último, la categoría de rotación: grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por la empresa en general para no sentir motivos de retirarse. De acuerdo con las anteriores categorías, se realizaron cinco preguntas por categoría para poder identificar en ellas las necesidades de los trabajadores, como se pueden observar en la Figura 11:

No.	Indique el nivel de satisfacción para los siguientes criterios	
	Categoría	Definición
1	Satisfacción con el trabajo	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las características de la tarea que tiene asignada: Claridad, variedad, autonomía.
2		Se siente identificado con la misión, la visión y los valores de la organización.
3		Las tareas actuales de trabajo ofrecidas por la empresa favorecen su desarrollo laboral.
4		Tiene la sensación de que lo que hace es de importancia para la organización.
5		Siente que su jornada laboral es suficiente para realizar sus tareas habituales.
6	Satisfacción con el mando	Con que frecuencia tiene autonomía en sus labores.
7		La forma en que el jefe directo se relaciona con usted y compañeros de trabajo es respetuosa y adecuada.
8		Se siente a gusto con las decisiones que toman en la organización.
9		El jefe directo se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación.
10		El jefe inmediato, Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista.
11	Satisfacción con el ambiente físico	El jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones.
12		La mayoría de las decisiones tomadas por la dirección son equitativas para todo el equipo de trabajo.
13		Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las condiciones físicas del ambiente en que trabaja: iluminación, ruido, limpieza, comodidad.
14		Se siente limitado por algunas condiciones de su puesto de trabajo.
15		El entorno físico y espacio que dispone en su trabajo es favorable para realizar su tarea.
16	Satisfacción con el reconocimiento	La iluminación de su lugar de trabajo es apropiada para hacer sus labores diarias
17		La ventilación de su lugar de trabajo es suficiente para todo el grupo de trabajo.
18		El nivel de ruido de su lugar de trabajo es comodo
19		En las labores diarias le dan el reconocimiento por las tareas realizadas.
20		Considera que su retribución económica se encuentra al mismo nivel en comparación con el mercado actual laboral.
21	Satisfacción con los compañeros de trabajo	La organización cuenta con beneficios destinados a mejorar las labores que realiza.
22		Estoy satisfecho con los beneficios no económicos que le brinda la empresa.
23		Considera que el desempeño laboral es valorado en su organización.
24		Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia derivados del trato, cooperación y respeto que se da en las relaciones entre compañeros.
25		La relación con los compañeros de trabajo le generan seguridad y confianza.
26	Satisfacción con el control de Riesgos Psicosociales	Siente apoyo de los compañeros de trabajo cuando necesita ayuda.
27		En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.
28		En la organización se presenta un ambiente de tolerancia y respeto.
29		Siente que hay una óptima comunicación con los compañeros de trabajo.
30		El trabajo que usted realiza en la empresa le genera ansiedad
31	Rotación	El trabajo que realiza en la organización le genera estrés o ansiedad.
32		La organización cuenta con planes o actividades en pro del bienestar del trabajador.
33		El trabajo que desempeña ha afectado su salud
34		Siente que puede realizar las funciones de su cargo a cabalidad
35		Siente que podría permanecer en la empresa por más de tres (3) años.
36	Rotación	Si se le presentara otra oportunidad laboral con iguales condiciones salariales. Pensaría en retirarse de la organización.
37		Piensa constantemente en cambiar de trabajo.
38		Piensa que estaría mejor ubicado en otra organización diferente a la actual.
39		Considera que el futuro de su proyecto de vida esta alineado con la organización.
40		

Figura 11. Encuesta de satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, según los factores intrínsecos y extrínsecos propuesto por Herzberg (1959), quien es el principal referente teórico de la investigación, el instrumento de medición consta de 36 ítems. Los ítems son de respuesta en escala ordinal (tipo Likert), con cuatro opciones de respuesta, categorizadas de 1 a 4, donde la categoría 1 (Nunca) indica menor satisfacción y la categoría 4 (Siempre) indica mayor satisfacción. Todos los ítems son variables cualitativas ordinales de respuesta única. La prueba fue validada por el método de consistencia interna basado en el Alpha de Cronbach (α) (Cronbach, 1951) permite medir la fiabilidad de la prueba a través de las varianzas de los ítems y de la prueba. Este coeficiente permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para el constructo de interés (ver Anexo 1). La regla de decisión para el Alpha de Cronbach que se utiliza es la propuesta por George y Mallery (2003, p. 231), explicada en la siguiente tabla:

Tabla 7. *Reglas de decisión para Alfa de Cronbach*

Regla	Criterio
Alfa > 0.9	Excelente
0.8 < Alfa < 0.9	Bueno
0.7 < Alfa < 0.8	Aceptable
0.6 < Alfa < 0.7	Cuestionable
0.5 < Alfa < 0.6	Pobre
Alfa < 0.5	Inaceptable

Fuente: (George & Mallery, 2003)

Para el caso en que no se cambia la orientación de los ítems se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.77, según la regla de decisión, la prueba tiene una confiabilidad aceptable. Mientras tanto, en el caso en que se cambia la orientación de los ítems y se eliminan los ítems 4 y 31, se obtiene un valor de alfa de Cronbach de 0.89, lo que indica que la prueba tiene una confiabilidad buena.

Para el caso del presente estudio, se tiene un instrumento con ítems de respuesta de tipo politómica ordinal, por lo tanto, lo recomendable es ajustar un modelo de TRI de respuesta graduada (especificado en la ecuación anterior) según la naturaleza de los datos. Empero, es importante mencionar que este ejercicio es únicamente exploratorio, debido a que el tamaño de la muestra no es el óptimo para ajustar este tipo de modelos.

Así, el instrumento es aplicado por una persona externa al Registro Nacional de Avaluadores R.N.A., el cual garantiza el anonimato de los encuestados, con el propósito de que las respuestas sean válidas y no evidencien ningún posible sesgo. Además de la aplicación de la encuesta cerrada de satisfacción laboral, se realiza una encuesta de retiro para los extrabajadores de la entidad del periodo 2017-2018, la cual está conformada por 10 partes, a través de la cual se preguntan los siguientes temas:

- Expectativas de ingreso.
- Políticas de la compañía.
- Respeto.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Ambiente laboral.
- Condiciones técnicas y físicas.
- Remuneración.
- Espíritu de grupo.
- Expectativas de retiro.

Cada categoría tiene diversas preguntas de carácter abierto para que los extrabajadores del R.N.A. puedan contar sobre su experiencia en la misma y así después cruzarla con el instrumento aplicado a los 12 trabajadores actuales, pues de allí se determinan las preguntas de la entrevista a profundidad. Dado que las alternativas de respuesta son específicas en referencia a la asignación numérica y hay una sencillez en el vocabulario, esto hace que no se genere ningún tipo de restricción en su aplicación, salvo que las personas que respondan el cuestionario tengan un nivel básico de comprensión lectora; por ese motivo, el proceso de aplicación será en forma colectiva.

Cada una de las categorías la componen diferentes preguntas orientadas a identificar la percepción de los empleados de igual forma que el anterior instrumento que se ha mencionado; por ello, estos cuestionarios serían implementados para sustentar la parte cuantitativa de la investigación. Además, en la etapa cualitativa se realiza una entrevista a profundidad donde se preguntan opciones precisas para medir el nivel de satisfacción laboral referente a los resultados obtenidos en las dos herramientas anteriores, bajo el objetivo de ampliar la información del personal interno del R.N.A.

Así pues, es aplicada por una persona externa a la organización, a fin de velar por la imparcialidad y la privacidad de la muestra por ser un grupo reducido. El propósito de esta herramienta es verificar la parte cualitativa de la investigación. La herramienta de entrevista estructurada contiene la siguiente información:

Tabla 8. *Información de la entrevista*

Categorización de Variables	
Variables Satisfacción Relación con el trabajo	¿Le gusta trabajar en esta empresa? ¿Por qué?
Variables Satisfacción Relación con riesgo psicosocial	¿Qué aspectos del trabajo que realiza en la empresa le genera tensión - estrés?
Variables Satisfacción con Rotación	¿Qué aspectos de su trabajo, le harían tomar la decisión de cambiar de empresa?
Variables Satisfacción con el mando	¿Los procesos de liderazgo que se manejan al interior de la empresa son adecuados? ¿Por qué? ¿En qué se evidencian?
	¿Los procesos comunicación que se manejan al interior de la empresa facilitan el relacionamiento con sus pares y los jefes?
Variables Satisfacción con relacionamiento	¿Los procesos comunicación que se manejan al interior de la empresa facilitan el relacionamiento con sus pares y los jefes?

Fuente: elaboración propia

De este modo, se puede deducir que la variable satisfacción influye directamente en la valoración que los individuos tengan sobre la rotación laboral en una compañía y dicha valoración está determinada por las percepciones que tengan de las variables internas de una organización, y que al ser situacionales son altamente susceptibles a los movimientos internos por mínimos que parezcan.

De esa manera, decisiones desde las más trascendentales para el desarrollo de las actividades en una empresa, así como las consideradas como poco relevantes, pueden conllevar aspectos que afecten la sensación de satisfacción de los empleados en las organizaciones y que finalmente, afectan la decisión de retirarse en momento específico de la organización.

Después de lo que se ha identificado y la forma en la que se podría observar una de las hipótesis que se quiere plantear tentativamente al fenómeno que está ocurriendo al objeto de estudio escogido es que la satisfacción laboral de los trabajadores del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A. se percibe alterada, y afecta el clima del personal de la entidad; lo que significaría que a menor satisfacción laboral mayor alteración de la rotación, lo cual se descubre cuando se realice la aplicación de las herramientas escogidas para la presente investigación.

Como se ha mencionado, las variables a estudiar es el clima laboral que define al ambiente existente entre los miembros de la organización, lo que está muy relacionado al grado de motivación de los empleados y de la misma manera, al grado de satisfacción alto el clima será agradable, pero de lo contrario, si las necesidades no se satisfacen el clima se ve afectado (Chiavenato, 2011).

Por consiguiente, la satisfacción laboral que interesa abordar es sobre la definición de la teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg, la teoría de los dos factores “supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo de trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo” (Vargas, 2011, p. 178).

Después de lo anterior, se ratifica que las dos variables a estudiar de la investigación están relacionadas y son una fuente de investigación relevante para las organizaciones e investigadores que actualmente siguen identificando estas problemáticas comunes, además de ser un constructo

que llama la atención de la empresa a estudiar; por tal motivo; se realiza un estudio juicioso de las mismas en una empresa gremial.

4 Capítulo IV. Resultados de investigación

En el desarrollo de este capítulo se aborda el análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral relacionado con rotación aplicado a los 12 trabajadores de planta del R.N.A. a finales del año 2018, las entrevistas de retiro de nueve extrabajadores aplicada entre finales del mes de diciembre de 2018 y enero de 2018; finalmente, las entrevistas individuales que se aplicaron por medio de la persona externa a los 12 trabajadores actuales de la organización, como se muestra a continuación.

4.1 Resultados generales

4.1.1 Datos demográficos de la población estudio

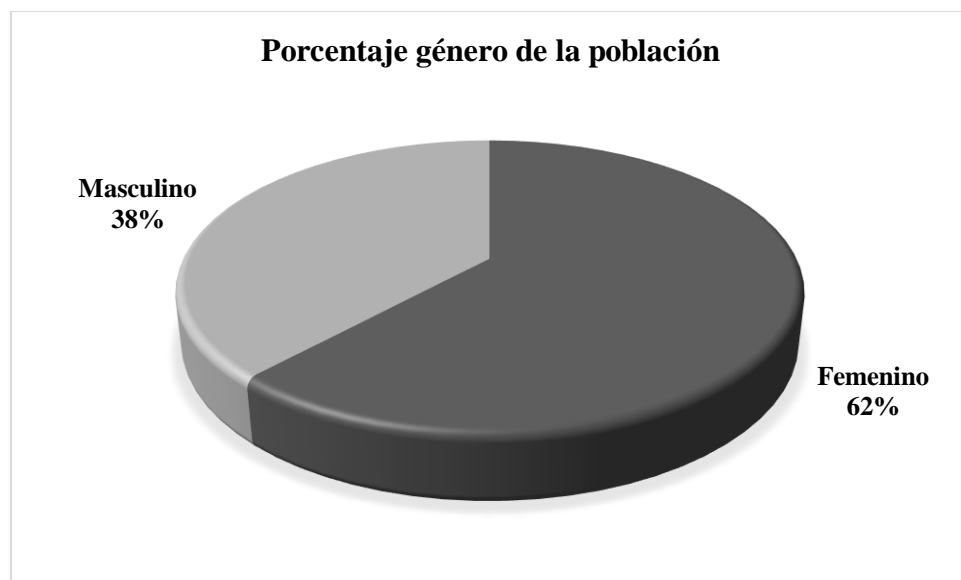


Figura 12. Porcentaje total por género

Fuente: elaboración propia

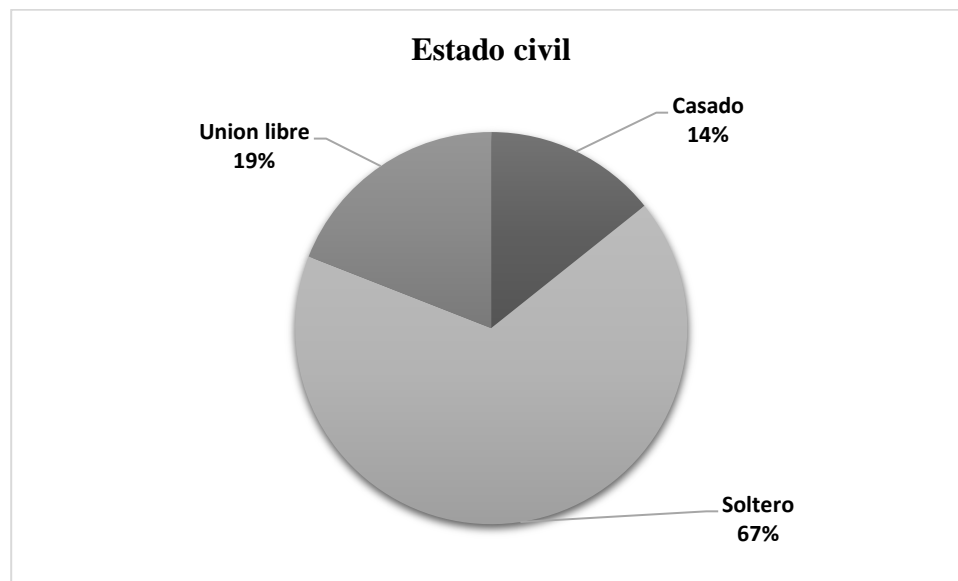


Figura 13. Porcentajes estado civil de la población estudio

Fuente: elaboración propia

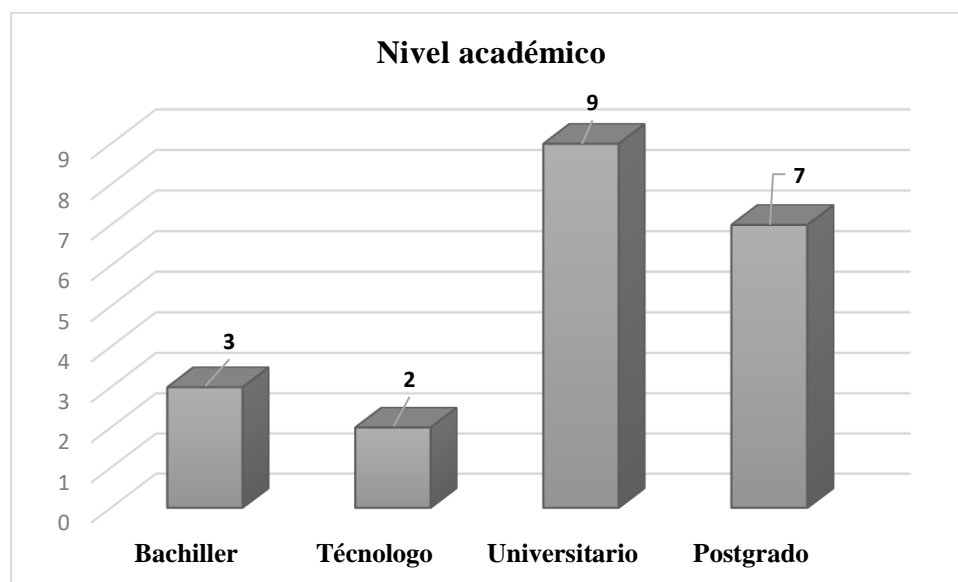


Figura 14. Nivel académico de la muestra

Fuente: elaboración propia

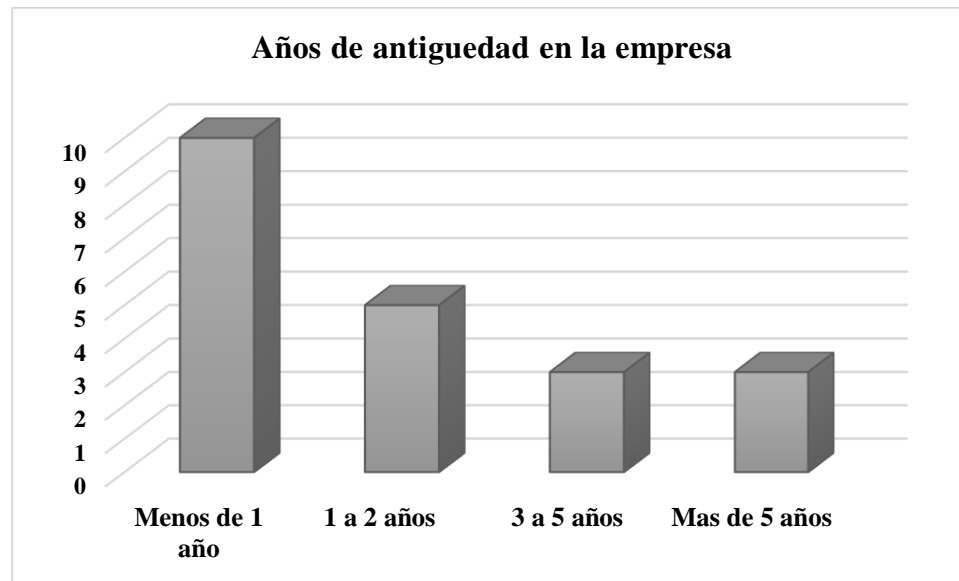


Figura 15. Tiempo de antigüedad de la muestra

Fuente: elaboración propia

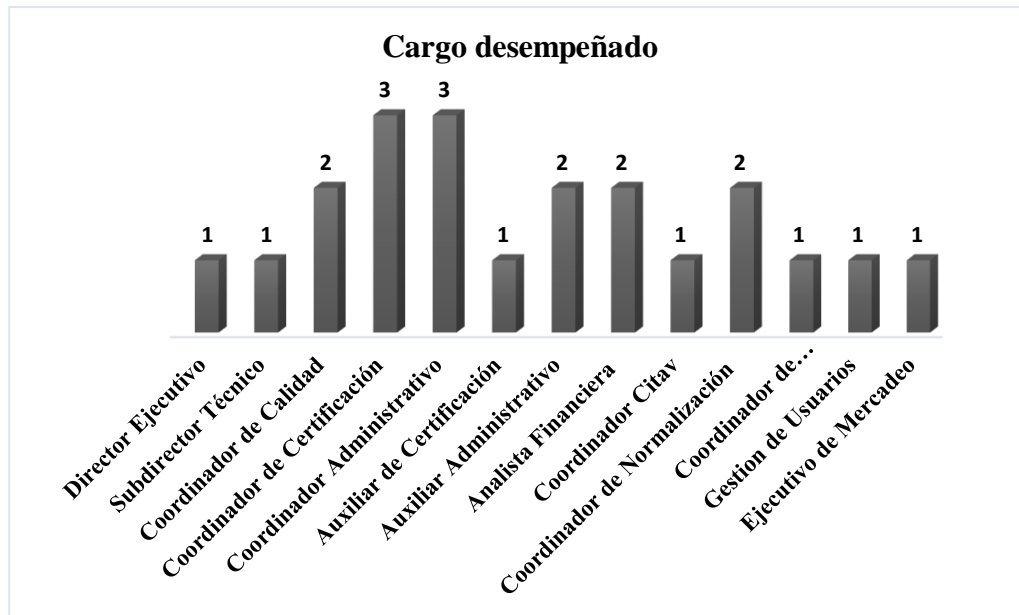


Figura 16. Cargo desempeñado en la empresa

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Resultados prueba de satisfacción – Rotación laboral

Los resultados que se muestran a continuación son de la encuesta que fue aplicada a los 12 trabajadores de planta del R.N.A. sobre satisfacción frente a rotación laboral, en la cual se midieron siete variables como lo son la satisfacción frente al trabajo, al mando, al ambiente físico, al reconocimiento, a los compañeros del trabajo, a los riesgos psicosociales y finalmente, a la rotación; como se pueden evidenciar más adelante.

Una de las primeras categorías es la de satisfacción laboral frente al trabajo como tal, en donde se preguntaban afirmaciones que ofrecieran información adicional sobre como el trabajador se siente con la organización y sus labores desempeñadas; cómo se ilustra a continuación:

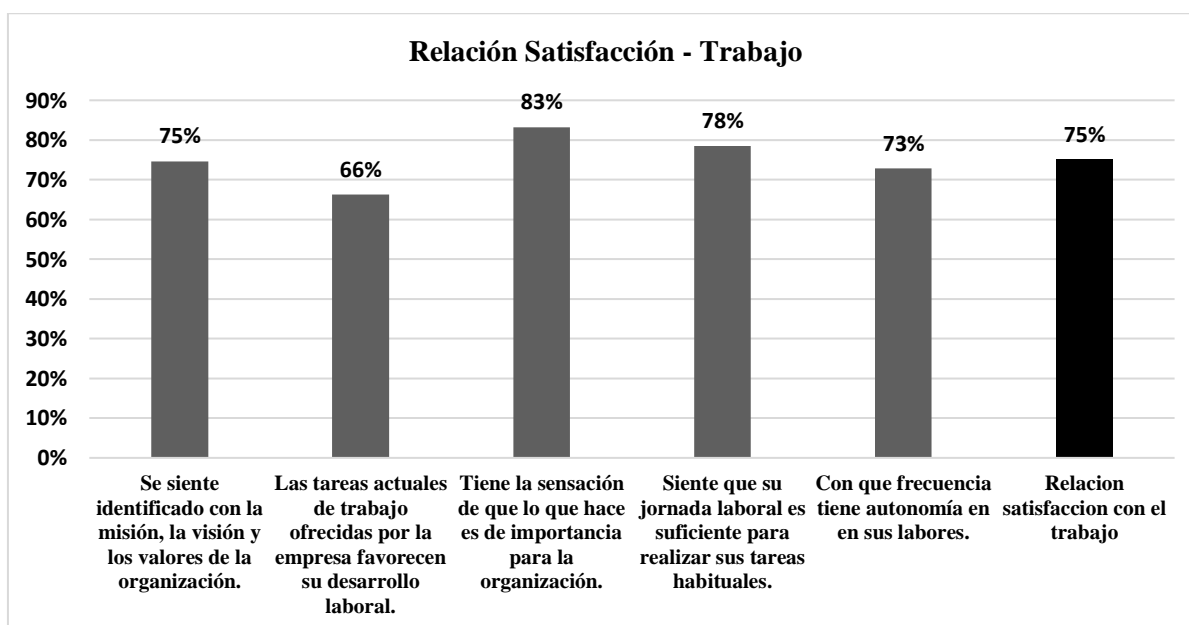


Figura 17. Satisfacción relacionada con el trabajo

Fuente: elaboración propia

En esta primera categoría de la encuesta aplicada satisfacción relacionada con el trabajo se puede observar que las personas del R.N.A. están, de forma general, con un buen promedio satisfechos referente a su trabajo, con lo cual se puede resaltar que la pregunta 3 indica mayor satisfacción con un 83%, donde se evidencia que el personal tiene la sensación de que lo que hace es de importancia para la organización. Las siguientes preguntas oscilan entre 73% al 78%, lo que significa que están en un promedio favorable frente a esta categoría, sin embargo, la pregunta con el porcentaje más bajo es de un 66%, según la percepción de los trabajadores es la de las tareas actuales de trabajo ofrecidas por la empresa favorecen su desarrollo laboral, como lo indicaron Joseph, Ng, Koh y Ang (2007). En su modelo de movimiento laboral que el desarrollo laboral en una empresa es fundamental para que la persona no sienta deseos de moverse del trabajo actual.

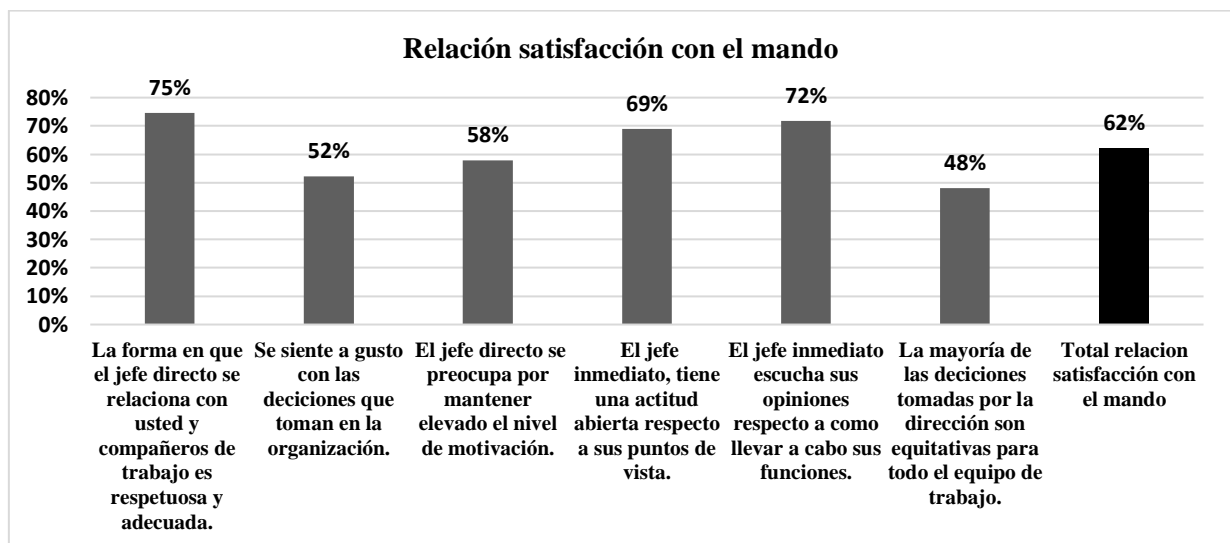


Figura 18. Satisfacción relacionada con el mando

Fuente: elaboración propia

En esta categoría se le preguntó al grupo objeto de estudio preguntas relacionadas con el liderazgo de su jefe inmediato, con lo cual se puede identificar que hay opiniones diversas, puesto que solo hay tres preguntas por encima del 60%: la forma en que el jefe directo se relaciona con usted y compañeros de trabajo es respetuosa y adecuada, el jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y el jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones. No obstante, las otras dos están por debajo del 60% con un 52%, la pregunta sobre si se siente a gusto con las decisiones que toman en la organización y con un 58%, el jefe directo se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación, factores importantes en una organización como lo es la toma de decisiones y la motivación, pero hay una que se encuentra en el 48% y es la mayoría de las decisiones tomadas por la dirección son equitativas para todo el equipo de trabajo.

Así pues, la percepción sobre la equidad no es muy alta; por tal razón, se puede deducir que en esta categoría las variables más afectadas son la motivación, el gusto y equidad por las decisiones tomadas en la organización sobre la percepción con el jefe directo. En el modelo de rotación de Joseph, Ng, Koh y Ang (2007), se señala en los atributos del individuo organizacional que la motivación es fundamental para que el trabajador se sienta comprometido con la organización; además, en el modelo de la relación del compromiso organizacional con la rotación de Fiorito, Bozeman, Young y Meurs (2007), en la parte de la toma de decisiones, esto puede afectar el compromiso organizacional, tener una baja satisfacción y así llevar a una posible rotación de la organización.

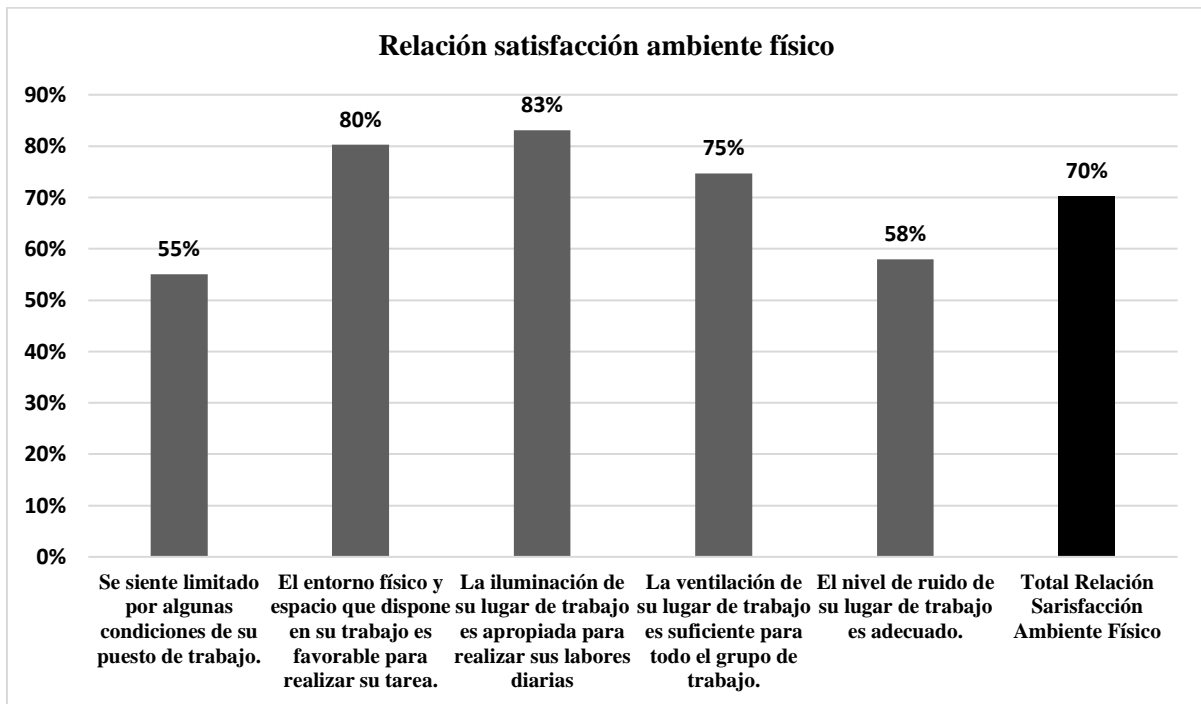


Figura 19. Satisfacción relacionada con el ambiente físico

Fuente: elaboración propia

En la figura anterior se observa la relación entre satisfacción laboral con el ambiente físico del trabajo, buscaba encontrar si el espacio físico del trabajador es apropiado para desarrollar las labores a las cuales fue asignado y contratado.

En la siguiente parte de la encuesta se preguntó la categoría de satisfacción laboral en relación con el reconocimiento, en donde los trabajadores del R.N.A. indicaron que las condiciones de espacio, iluminación y ventilación son apropiadas para desarrollar las tareas asignadas por las cuales fueron contratados, pero hubo dos preguntas que si están por debajo del 60% que son las relacionadas con el nivel de ruido con un 58% y limitación con algunas condiciones del puesto de trabajo con un 55%, lo que significa que hay opiniones divididas frente a estos ítems. Según Herzberg (2003), las condiciones de trabajo son un factor importante para que el trabajador se sienta satisfecho para realizar su tarea, debido a que si las condiciones no son favorables

generaría una insatisfacción en la parte de los factores higiénicos y posteriormente, una posible rotación.

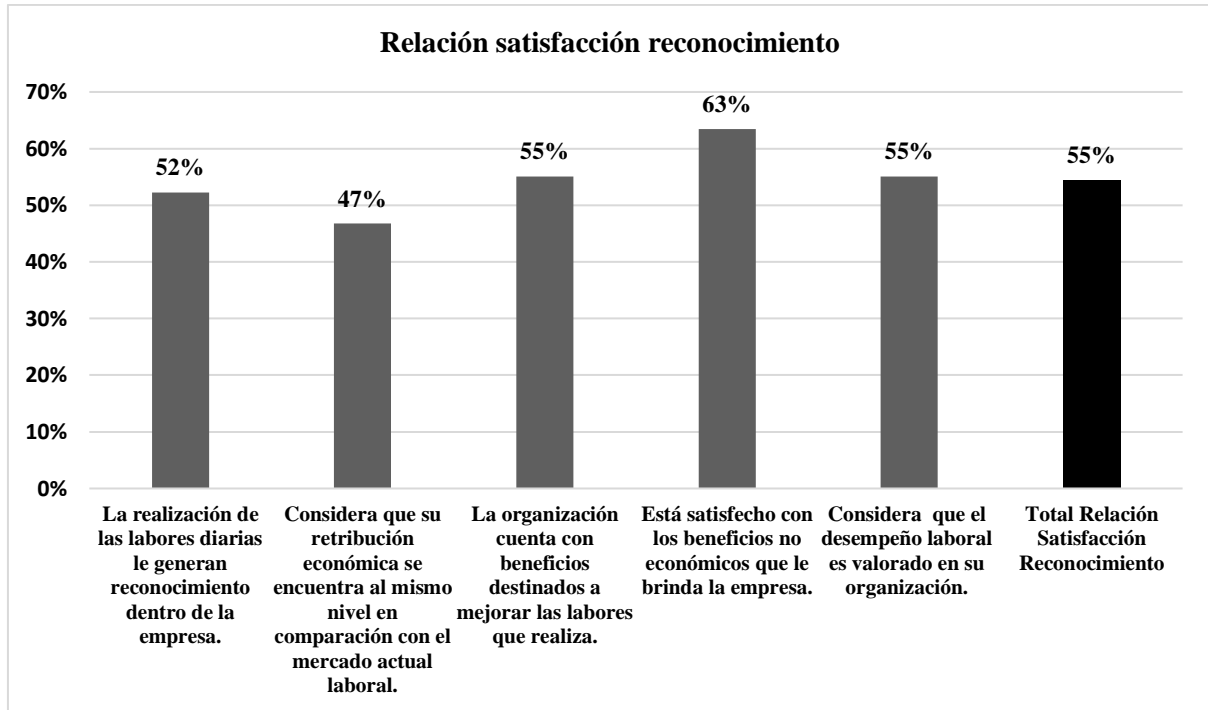


Figura 20. Satisfacción relacionada con el reconocimiento

Fuente: elaboración propia

En la categoría de satisfacción frente al reconocimiento los trabajadores del R.N.A. tienen un valor máximo del 63%, lo que significa que el resto de las preguntas están por debajo del 60% como lo son las relacionadas con el reconocimiento dentro de la organización con un 52%, el nivel de retribución económica con un 47%, los beneficios que destina la empresa para mejorar las labores con un 55%; de igual forma, que si el desempeño laboral es valorado en el R.N.A. a comparación de las anteriores gráficas, esta categoría es una de las más bajas en resultados por preguntas. El reconocimiento es muy importante para el individuo de una organización ya sea por medio económico o salario emocional, como se indica en los factores motivacionales, los

cuales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad en el cargo, entre otros (Herzberg, 2003); estos generan un efecto de desmotivación y pueden afectar el interés del trabajador. Además, en la pirámide de Maslow (1991), en la parte de la categoría de la estima, se puede corroborar que para algunas personas en la vida y la organización desean suplir esa necesidad de reconocimiento, lo cual se puede ver afectada en algunos momentos en la empresa.

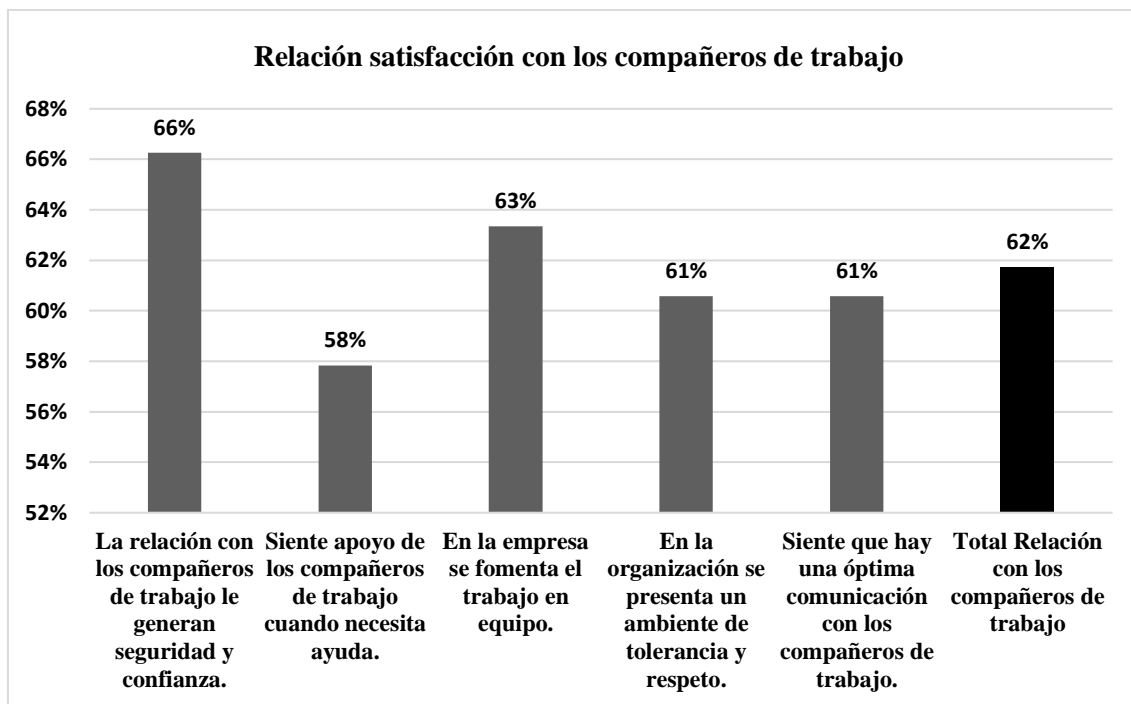


Figura 21. Satisfacción relacionada con los compañeros

Fuente: elaboración propia

En otra parte del cuestionario se buscó identificar la satisfacción con la relación interna de los trabajadores del R.N.A., en esta categoría se realizaron afirmaciones de nivel de seguridad y confianza, nivel de trabajo en equipo, relaciones de tolerancia y respeto; aparte de una óptima

comunicación con los compañeros de trabajo; estas preguntas arrojaron resultados sobre el 60% y una con 58% que valoraba el apoyo de sus pares en situaciones difíciles, lo que indica que la percepción de los trabajadores es que se fomenta un trabajo en equipo, hay un ambiente de tolerancia, respeto y que las relaciones entre los compañeros les generan confianza y seguridad, a pesar de que el ítem de “siente apoyo de los compañeros de trabajo cuando necesita ayuda” es el más bajo de la categoría. Como lo ratificaron Herzberg (1968), McClelland (1961) y Maslow (1991), cada individuo siente la necesidad de agruparse, ser reconocido, tener una relación optima con las demás personas para un desarrollo y satisfacción en su entorno.

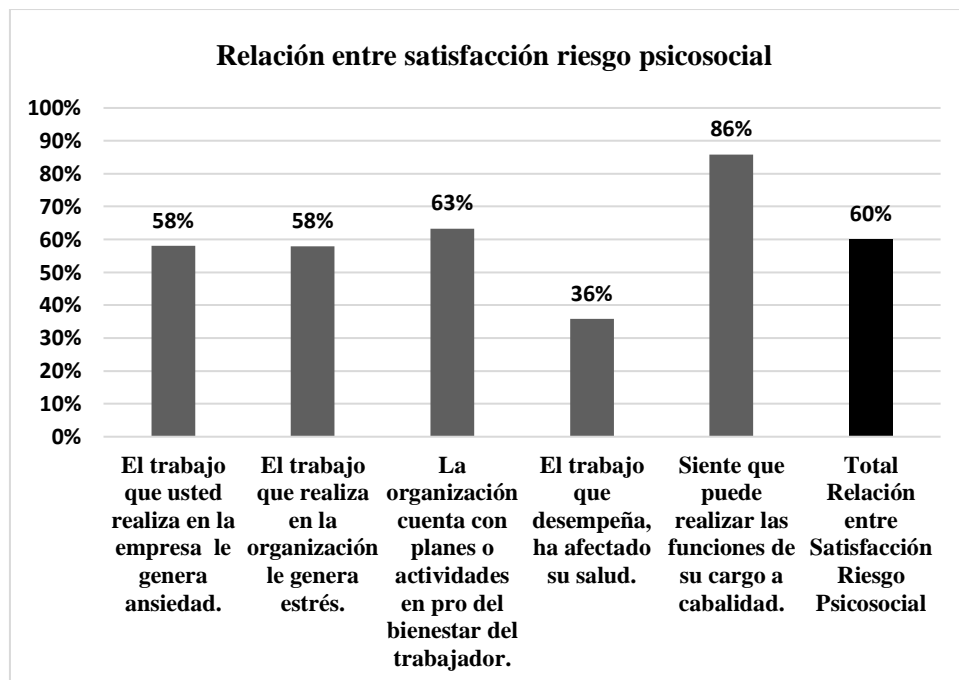


Figura 22. Satisfacción relacionada con los riesgos psicosociales

Fuente: elaboración propia

La siguiente categoría es fundamental para las empresas de hoy en día, debido a que la ley en Colombia exige que todas las empresas cuenten con un sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo SST, donde es de importancia preguntar la percepción de los trabajadores frente a este tema. Se cuestionó acerca de situaciones relacionadas con el estrés, la ansiedad, problemas de salud, planes de bienestar que tenga la empresa y si la persona se siente capaz de realizar su trabajo. A lo que los trabajadores del R.N.A. respondieron en un grado de 86% que sienten que pueden realizar sus funciones a cabalidad, en los ítems de estrés y ansiedad los trabajadores contestaron en un 58% y un 63%, donde los trabajadores reconocen que hay actividades en pro del bienestar del trabajador y por último, la percepción de que el trabajo ha afectado la salud es de 36%.

En concordancia con Uribe (2016), el aspecto del clima de seguridad es uno de los predice en mayor medida la satisfacción laboral y por ende, es una de las principales para gestionar en la organización, puesto que puede evitar efectos desfavorables como el ausentismo, la rotación y las quejas. Lo que significa que si las personas perciben interés del gerente por su seguridad y salud en el trabajo tienden a sentirse satisfechos en el mismo.

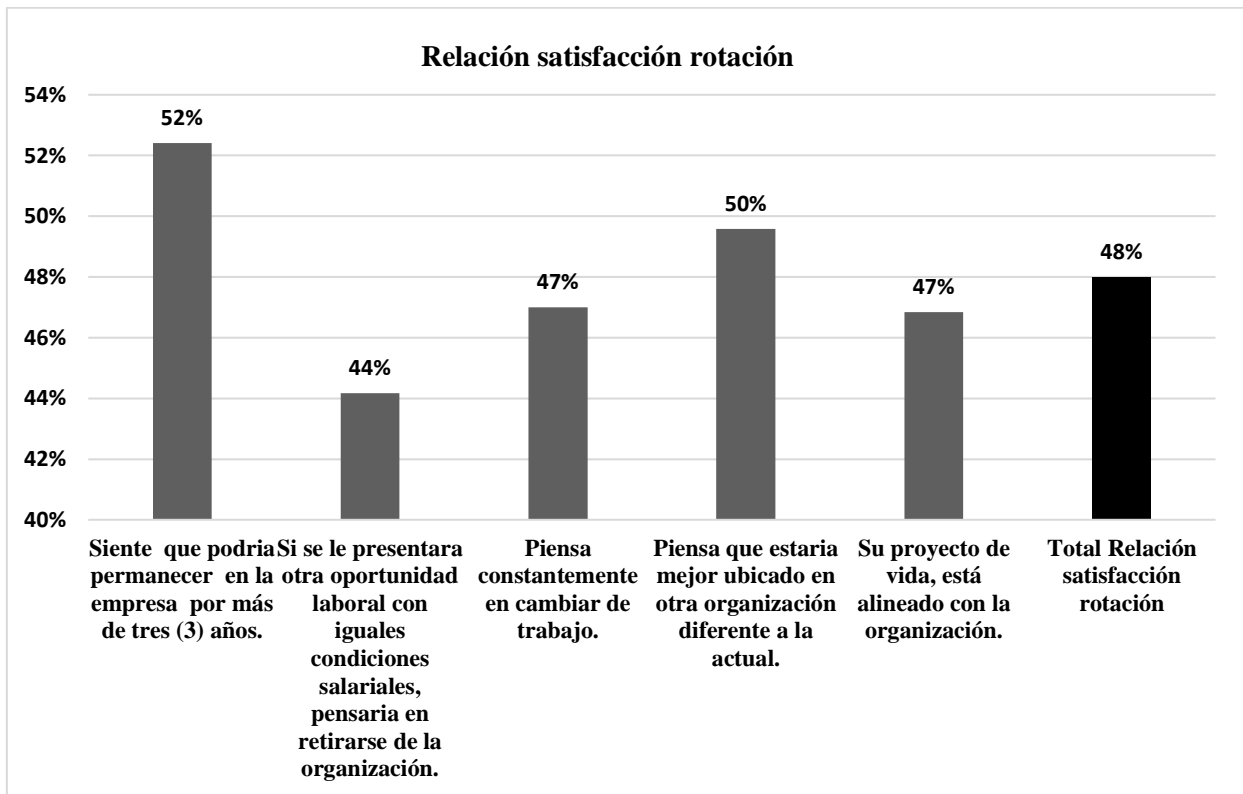


Figura 23. Satisfacción relacionada con rotación laboral

Fuente: elaboración propia

Finalmente, llegados a la última categoría del cuestionario, se revisó la relación que tiene la satisfacción laboral con la rotación donde hubo afirmaciones como permanencia, cambio de trabajo, pensar que estaría mejor en otra organización o si el trabajador siente que su proyecto de vida está alineado a la organización puntos relacionados directamente para una intención de movimiento. Todas las preguntas están por debajo del 53% lo que evidencia puntaje bajo en la satisfacción; la pregunta con mayor puntaje es si las personas podrían permanecer más de 3 años en la organización con un 52%, a la que le sigue si el personal siente que puede estar mejor ubicado en otra organización con un 50%.

Los siguientes puntajes el 44% indica que se cambiaría de trabajo si le pagaran igual que en la actualidad (salario) y con 47% las preguntas de pensar en cambiar de trabajo y si el proyecto de vida está alineado con la organización.

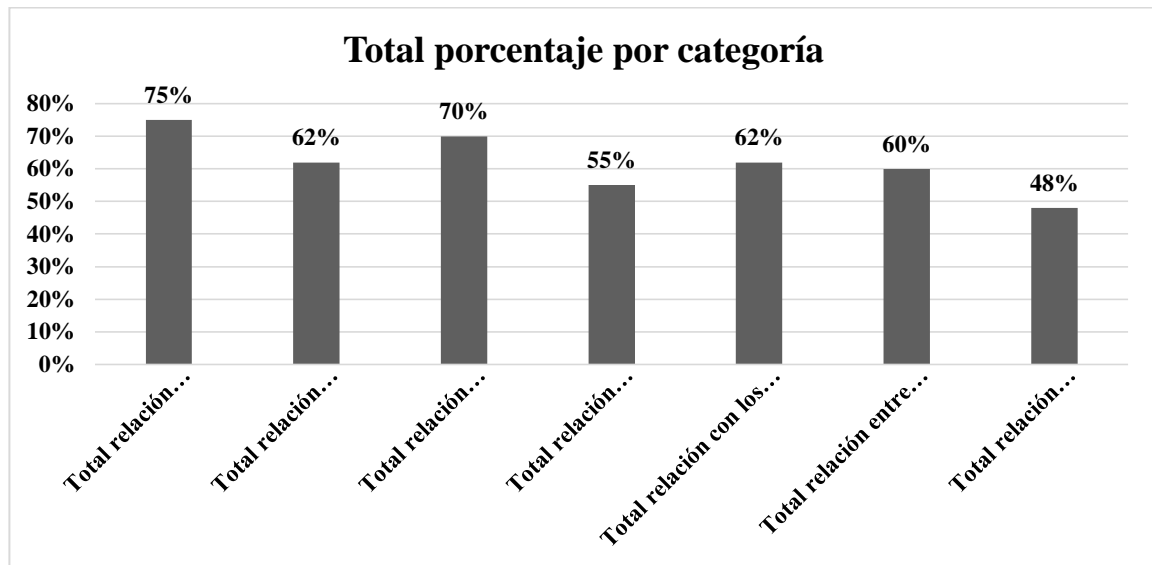


Figura 24. Total porcentaje por categoría satisfacción

Fuente: elaboración propia

En la ilustración de los totales de las categorías se encuentra que la categoría más satisfecha es la relación que tienen los colaboradores con su trabajo 75%, seguida por el ambiente físico con 70%, hay una igualdad entre la satisfacción con el mando y la relación con los compañeros de trabajo en un 62% de satisfacción y en un 60% la percepción de satisfacción con la categoría de riesgo psicosocial y el porcentaje más bajo es el de la satisfacción con el reconocimiento en un 55%. En general, el promedio de satisfacción frente a todas las categorías estudiadas fue de un 62%. Lo anterior demuestra que la satisfacción y la rotación están relacionadas directamente y lo ratifica Joseph, Ng, Koh y Ang (2007), cuando indicaron en su modelo de intención de movimiento que los factores relacionados con el trabajo, los factores organizacionales y los atributos del individuo son fundamentales que estén en grado alto de satisfacción para evitar la

rotación y de Fields, Dingman, Roman y Blum (2005). En su categoría de Naturaleza de trabajo en los factores que afectan la rotación del personal lo indicaron de igual forma.

Así, se logra identificar que hay muchas opiniones encontradas frente algunos temas en específico, por lo que se realizó una encuesta de retiro a nueve excolaboradores de la entidad para saber sus puntos de vista sobre unas categorías en específico, de modo que ayuda a clarificar la información, como se demuestra a continuación.

4.1.3 Resultados encuesta entrevista de retiro

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos de las nueve encuestas que se realizaron a los diferentes extrabajadores que ocuparon cargos diferentes en la entidad, donde se pudieron evidenciar diferentes puntos de vista según el tiempo, el rol y su experiencia en el R.N.A. Esta encuesta se divide en 10 partes como lo son las expectativas de ingreso, las políticas de la compañía, el respeto, la comunicación, la supervisión, el ambiente laboral, las condiciones técnicas y físicas, la remuneración, espíritu de grupo y expectativas de retiro. El público que contestó la encuesta varia en rango de edades, género, tiempo en la entidad y cargos ocupados en la organización.

Los resultados están expuestos por categorías preguntadas en la encuesta y después de una tabulación específica se escogieron los patrones más comunes y frecuentes de las mismas para analizar a profundidad en la investigación.

Tabla 9. *Categoría expectativa de ingreso. Encuesta de retiro*

Expectativa de ingreso	Patrón	Frecuencia
¿Por qué te llamó la atención vincularse al R.N.A.?	Ingreso por recomendación	2
	Experiencia laboral	2
	Inicio en la vida profesional	3
	Buena empresa	1
	Estabilidad laboral	1
¿Qué te inspiró a hacer tu carrera en R.N.A.?	Reconocimiento de la empresa	2
	Reto profesional	3
	Aprender nuevas cosas	3
	No fue suficiente para desarrollar una carrera	1

Fuente: elaboración propia

En la categoría de expectativa de ingreso se puede evidenciar que hay varios factores de interés para la vinculación con R.N.A., dentro de las cuales se encuentra el inicio de la vida profesional, seguido del interés de tener experiencia laboral, el ingreso por recomendación las razones de tener estabilidad laboral y porque la persona considera que es una buena empresa. Respecto a la inspiración de hacer carrera con la entidad, los extrabajadores indicaron con mayor frecuencia que era por reto profesional y aprender nuevas cosas, seguido por el reconocimiento de la entidad en el sector. Estos resultados se complementan con la encuesta cuantitativa aplicada a los 12 trabajadores en la categoría de relación satisfacción con el trabajo, donde la mayoría de las preguntas están sobre el 73% de satisfacción y frente a las demás categorías, en general, quedó con el puntaje más alto del 75%.

Tabla 10. *Categorías políticas de la compañía. Encuesta de retiro*

Políticas de la compañía	Patrón	Frecuencia
Durante tu estadía en R.N.A. ¿Se te brindaron suficientes oportunidades de capacitación y entrenamiento, para lograr un mejor desempeño en tu trabajo?	El volumen de trabajo no me dejó asistir	2
	Sí	6
	En las funciones que me contrataron no	1
La inducción recibida en el momento de tu ingreso, ¿Facilitó tu rápida adaptación e integración a la empresa y a tu trabajo?	No hubo empalme con la anterior persona	1
	Sí	4
	La inducción me la dieron por el camino	1
	Nunca recibí inducción	2
	Al principio fue un poco difícil	1
El cargo que tú ocupaste ¿Estuvo acorde con tus capacidades?	Sí	8
	Sí, pero sentí sobre carga laboral	1

Fuente: elaboración propia

En la categoría de políticas de la compañía se realizaron tres preguntas la primera tenía que ver con las capacitaciones, la segunda sobre la inducción y por último, sobre el cargo que ocupó en la empresa, a lo cual los extrabajadores respondieron en su mayoría que, si les fue brindada la capacitación idónea para lograr un mejor desempeño, pero también estuvo presente que por el volumen de trabajo que se manejaba no se podía asistir a las mismas.

Sobre el aspecto de la inducción, solo cuatro personas indicaron que la inducción facilita la rápida adaptación al cargo, sin embargo, las otras cinco indicaron que no recibieron o que no hubo empalme y por ende les costó adaptarse al principio a la entidad. Ya en la última pregunta de la categoría sobre el cargo, la mayoría de las personas aseguraron que su rol era acorde con las capacidades que tenían cada uno; solo una persona afirmó que sintió carga laboral.

Esta categoría está relacionada con la entrevista estructurada que se les realizó a los 12 trabajadores actuales de la entidad, donde se evidencia que las personas están satisfechas con su

cargo con lo aprendido y con su rol en la organización a lo que nos lleva a los resultados de la primera encuesta, que indica que el personal en general está satisfecho en los ámbitos de su trabajo con el 75% de frente a las demás categorías de satisfacción como lo son las categorías de mando 62%, ambiente físico 70%, riesgo psicosocial 60%, rotación 48%, reconocimiento 55% y compañeros de trabajo 62%.

Tabla 11. *Categoría respeto. Encuesta de retiro*

Respeto	Patrón	Frecuencia
¿Te sentiste tratado con dignidad y respeto?	La mayor parte del tiempo sí	1
	Sí	6
	Nunca	1
	Solo por parte de mis compañeros	1
¿Faltó que nos interesáramos en ti como persona?	No	5
	En algunas ocasiones	1
	Me sentí parte de la empresa	1
	No tomaron mis opiniones en cuenta	1
¿Faltó que nos interesáramos en tu desarrollo profesional?	Sí	2
	No	6
	No, pero podría mejorar	1

Fuente: elaboración propia

En la categoría de respeto se dividió en tres partes, donde se mencionaron temas como el trato con dignidad y respeto, el interés de la empresa por la persona y el interés por el desarrollo profesional; a lo cual contestaron en la primera parte que seis de los nueve encuestados sí sintieron trato de respeto y dignidad, pero tres personas contestaron no muy seguido, solo por sus pares o definitivamente nunca lo sintieron. Lo que conecta con la pregunta de la entrevista personalizada sobre relacionamiento con los compañeros de trabajo y jefes, de modo que los empleados confirmaron sobre los extrabajadores que el tema del respeto es de revisar, puesto que se fomentan espacios que pueden afectar al trabajador en la percepción de justicia.

En la segunda pregunta sobre el interés de la organización por la persona seis personas no percibieron el interés de parte de la empresa por ellos, otra solo en algunas ocasiones y solo una indicó que no sintió que las opiniones fueran tenidas en cuenta. Respecto al desarrollo profesional, siete personas indicaron que no sintieron el interés por parte de la empresa por su desarrollo profesional y dos si percibieron tal interés. Esta categoría se complementa con la pregunta de la entrevista personalizada, en la cual se mencionó el motivo de rotación y la mayoría de los trabajadores indican que se irían si encuentran un lugar donde se puedan desarrollar profesionalmente, o tengan un salario mayor al actual. Lo que demuestra que los modelos mencionados como el de las etapas del proceso de rotación del personal de Winterton (2004), indican que las ofertas del mercado influyen en las intenciones de rotación del personal de la organización.

Tabla 12. *Categoría comunicación. Encuesta de retiro*

Comunicación	Patrón	Frecuencia
¿Consideras que existen adecuados canales de comunicación a todos los niveles?	Faltan	1
	Sí	3
	No tuve la suficiente confianza para usarlos	1
	Estaban en procesos de mejora	1
	Los empleados tenemos derecho a opinar	2
¿Consideras que la compañía divulga los objetivos, políticas y planes organizacionales de una manera adecuada?	Faltan	1
	Sí	5
	No, la dirección no es clara	2

Fuente: elaboración propia

En la categoría de comunicación se preguntaron dos temas, los canales de comunicación a todos los niveles y si la entidad divulgaba la planeación estratégica. En la primera parte, el personal retirado indicó que hacían falta o tenían que mejorar, solo tres personas afirmaron que

les parecía adecuado los canales de comunicación. En la pregunta 2, cinco personas consideraron que la compañía sí divulga la planeación estratégica adecuadamente y tres personas aseguraron que deberían ser mejor y más clara. En esta categoría, los trabajadores del R.N.A. contestaron en la encuesta cerrada en un 61% que sienten que hay una óptima comunicación con los compañeros de trabajo, sin embargo, si se confronta con la encuesta personalizada la percepción no es la misma, puesto que se refleja un clima de irrespeto, subgrupos y comunicación parcializada.

Tabla 13. *Categoría Supervisión. Encuesta de retiro*

Supervisión	Patrón	Frecuencia
Nombre de tu jefe inmediato	Luis Alberto Alfonso	6
	Adriana Bejarano	2
	David Latorre	1
Aspectos positivos	Honesto, genera confianza	1
	Dirección flexible	1
	Abierto a escuchar	1
	Apoya a su equipo de trabajo	1
	Disciplina, ordenada, competente	2
	Respeto y buena actitud	1
	Liderazgo	1
Aspectos por fortalecer	Mayor transparencia	1
	Seguimiento de resultados	1
	Igualdad	1
	Valorar el trabajo y desempeño	1
	Delegación de tareas	1
	Tolerancia y mejora de carácter	2
	Manejar múltiples tareas	1
	Algunas veces	3
	No	1
	Sí	1
¿Tus ideas y sugerencias en relación con tu trabajo fueron tenidas en cuenta por tu jefe?	Nunca y no	2
	Sí	2
	Siempre	1
	No	2
	Sí	1
¿Cuándo tuviste problemas personales o laborales, contaste con el apoyo de jefe?	Sí	2
	Siempre	1
	No	2
	Sí	1

¿Evidenciaste preferencias por parte de tu jefe inmediato?	Sí	4
	No	4
¿Tu jefe te informaba si estabas haciendo bien o mal tu trabajo? ¿Fuiste retroalimentado?	Algunas veces	1
	Muy poco	2
	Sí	6
¿Cuándo se presentaron conflictos o problemas en tu trabajo, tu jefe intervino para solucionarlos?	Sí	5
	No	1
	Siempre	1
	No	2
¿En tu grupo de trabajo se fomentaba el trabajo en equipo?	Sí	8
	No	1
¿Tu jefe te hacía reconocimiento a tu gestión?	Sí	2
	No	2
	Algunas veces	5
¿Durante la evaluación de desempeño tu jefe te hizo retroalimentación de las fortalezas y oportunidades de desarrollo?	Sí	4
	No	5

Fuente: elaboración propia

En la categoría de supervisión se pudieron encontrar diferentes puntos de vista, puesto que las personas encuestadas tenían diferentes jefes directos, en este caso particular se encontraron tres líderes a calificar Luis Alberto Alfonso, Director Ejecutivo, líder de la mayoría de los encuestados, Adriana Bejarano, Coordinadora Administrativa y Financiera, jefe de dos personas encuestadas y David Latorre, Subdirector Técnico, jefe de una persona encuestada. Los extrabajadores contestaron a las categorías de aspectos positivos y aspectos por mejorar; en ellas se encontraron las opiniones más diversas, en las siguientes se hallaron patrones similares como en los ítems sobre si las ideas eran tenidas en cuenta, apoyo del jefe cuando se tuvieron problemas personales o laborales, si había preferencias por parte de este, si se fomentaba el trabajo en equipo, si había retroalimentación, y finalmente, temas de reconocimiento. En las siguientes preguntas se pudo evidenciar que hay aspectos por mejorar, tales como tener en cuenta las

opiniones de los trabajadores, la retroalimentación oportuna, en el ítem de preferencias los encuestados quedaron igualados unos indican que sí, otros indican que no; otro ítem a resaltar es el jefe fomenta el trabajo en equipo en esta pregunta, ocho personas de nueve expresaron que sí se realizaba.

Esta categoría se preguntó en las tres herramientas que se usaron para medir a los públicos objetivos, donde se puede evidenciar que en la encuesta de retiro las opiniones están divididas, puesto que los trabajadores sentían diferentes jefes directos; en la encuesta cerrada, el personal del R.N.A. manifiesta en un 62% que se encuentra satisfecha con el mando, porcentaje no muy alto a comparación e las otras categorías medidas; de igual forma en un 62% la relaciones con los compañeros de trabajo. En la entrevista estructurada también se preguntó esa relación y no resultó muy positiva, dado que los trabajadores indican que no hay coherencia en las decisiones que se toman, que no se siente el interés por el trabajador.

Tabla 14. *Categoría ambiente laboral. Encuesta de retiro*

Ambiente laboral	Patrón	Frecuencia
¿Te sientes orgulloso de haber trabajado en esta compañía?	Sí	8
	Mucho	1
¿Recomendarías a esta compañía como un buen lugar para trabajar?	Sí	8
	Sí, pero con mejoras	1
¿Cómo percibes la cultura organizacional?	Débil	1
	Por mejorar	3
	Adecuada	2
	Se ve	2
¿Sientes que hubo exceso de carga laboral?	Sí	3
	No	6
¿Sientes que hubo oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior del R.N.A.?	Si	1
	No	7
	Regular	1
¿Sientes que faltó contar con un programa que te diera equilibrio	Sí	5
	No	4

entre tu vida personal y tu vida laboral?		
¿Qué opinión te merece el Departamento de Desarrollo Humano? Aspectos de Mejora y áreas fuertes.	Desordenado	2
	No hay atención	2
	Por mejorar	4

Fuente: elaboración propia

En esta categoría se preguntaron temas como orgullo de trabajar en el R.N.A., si el trabajador recomendaría trabajar en la entidad, sobre cultura organizacional, carga laboral, oportunidades de crecimiento, equilibrio entre la vida personal y laboral, y la opinión sobre el departamento de desarrollo humano. Frente a las dos primeras preguntas, orgullo y recomendación para trabajar en el R.N.A., ocho personas afirmaron que sí estaban orgullosos y sí recomendarían trabajar en la organización. En la parte de cultura organizacional las personas tuvieron opiniones divididas, frente a las oportunidades de crecimiento y desarrollo las personas; están de acuerdo en que no hay un crecimiento laboral dentro de la organización, en los planes de equilibrio entre vida personal y laboral, los encuestados tuvieron opiniones divididas y la opinión sobre el departamento de desarrollo humano piensan que debe mejorar. En esta categoría se refleja que los aspectos mencionados sobre el clima laboral, las relaciones y son muy valiosas y se sienten en toda la organización, como se identifica en las categorías de relacionamiento de la herramienta cuantitativa y la entrevista personalizada.

Tabla 15. *Categoría Condiciones técnicas y físicas. Encuesta de retiro*

Condiciones técnicas y físicas	Patrón	Frecuencia
¿Contaste con las herramientas, equipos y elementos adecuados para realizar bien tu trabajo?	La mayor parte	1
	Sí	8
¿Las condiciones ambientales de tu sitio de trabajo eran adecuadas?	No	2
	Algunas veces	1
	Sí	6
¿Existe seguridad en el trabajo, o se corren riesgos de accidentes?	Sí	6
	No	3

Fuente: elaboración propia

En la categoría de las condiciones técnicas y físicas se preguntaron temas sobre herramientas para realizar el trabajo, condiciones ambientales, y seguridad en el trabajo; en general, los encuestados contestaron de forma positiva a los tres ítems. Como se demuestra con la encuesta cerrada de ambiente físico que tiene un 70% de satisfacción, por lo que se puede deducir que los trabajadores se sienten conformes con su sitio físico de trabajo; de igual modo, cómo lo sintieron los exempleados.

Tabla 16. *Categoría remuneración. Encuesta de retiro*

Remuneración	Patrón	Frecuencia
¿Recibiste un salario justo frente al trabajo que realizabas?	Sí	4
	No	5

Fuente: elaboración propia

Respecto a la categoría de remuneración, salario justo por el trabajo realizado, los extrabajadores tienen opiniones divididas, empero, cinco de nueve señalaron que no sentían que su trabajo estuviera bien pagado. Este tema se toca en las categorías de rotación de la encuesta cerrada y la entrevista personalizada, donde se fortalece que el salario es un factor importante para la rotación del personal en las organizaciones, de la misma manera, como se menciona en los modelos estudiados sobre la remuneración.

Tabla 17. *Categoría espíritu de grupo. Encuesta de retiro*

Espíritu de grupo	Patrón	Frecuencia
¿Existió un verdadero espíritu de grupo en tu grupo de trabajo?	Dividido por coordinaciones	2
	Sí	7
¿Constaste con la colaboración de tus compañeros, cuando tenías presión por el trabajo?	Algunas veces	2
	La mayoría de las ocasiones	1
	Sí	6

Fuente: elaboración propia

En esta categoría, como lo muestra la tabla, el espíritu de trabajo se dividió en dos temas espíritu y colaboración grupal en las cuales y como se había observado, el grupo objeto respondió que en general, en el R.N.A. sí se cuenta con espíritu y con colaboración grupal. Lo que no concuerda con la encuesta cerrada, debido a que la mayoría de las personas no perciben que haya un verdadero apoyo grupal, lo que es demostrado en un 58% en la categoría de satisfacción con los compañeros de trabajo y en la entrevista personalizada, puesto que señalaron que hay subgrupos y la comunicación no es fácil.

Tabla 18. *Categorías expectativas de retiro. Encuesta de retiro*

Expectativas de retiro	Patrón	Frecuencia
¿Por qué sentiste que era el momento de irte del R.N.A.? ¿Cuáles fueron las razones para que tomaras esta decisión?	Dedicar tiempo a la familia	1
	No había espacio para crecer profesionalmente	2
	Falta de comunicación con mi jefe	1
	Culminación del contrato	2

¿En qué se diferencia tu empleo nuevo (si lo tienes) del que tenías en el R.N.A.?	Mejor oportunidad laboral y salarial	2
	No se cumplieron los términos económicos laborales	1
	No estoy trabajando	2
	Proyecto de crecimiento laboral	3
	Mejor sueldo	1
	La carga laboral es menor	1
	Mejor comunicación	1
	No realizó algunas funciones	1
¿Qué hubiéramos podido hacer para que tú no renunciaras?	Nada	4
	Extender el contrato	1
	Más diálogo y tolerancia	1
	Aumentar salario	2
¿Qué te llevas del R.N.A.?	Me llevo conocimiento	5
	Personas importantes para mi vida	4
	Trabajo en equipo	1
¿Qué le dejas al R.N.A.?	Compromiso	5
	Ambiente laboral	3
	Ayudar a los demás	1

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la categoría de expectativas de retiro se preguntaron cinco temas, donde los encuestados podían indicar motivos por los cuales se habían retirado, que se hubiera podido hacer para que la persona no renunciara, que se llevaban de la entidad y que le dejaban, si estaban laborando que se diferenciaba del R.N.A. De ello se puede resaltar que los principales motivos para retirarse de la entidad fueron por crecimiento laboral junto con mejores oportunidades de trabajo, en la diferencia del trabajo actual al anterior, los encuestados respondieron que en el nuevo trabajo habían oportunidades de crecimiento, referente al que

podría hacer la empresa para que la persona no se retirara, cuatro personas coincidieron en que nada que ya era demasiado tarde; frente a qué se llevaron los extrabajadores de la entidad, cinco personas contestaron conocimiento, lo que se relaciona con una de las preguntas de expectativa de ingreso y cuatro contestaron personas importantes para su vida por último que le dejaban las personas al R.N.A., cinco de ellas indicaron compromiso, tres ambiente laboral y una ayudar a los demás.

En esta categoría se evidencia, en las tres herramientas, que las personas se retirarían de la organización por mejores oportunidades laborales respecto a la parte económica y el crecimiento profesional, la equidad entre la carga laboral y su compensación. La mayoría del personal del R.N.A., por no decir todo, está dispuesto a renunciar por motivos de mejora salarial, por crecimiento laboral en otra organización y por falta de reconocimiento al interior de esta.

4.1.4 Resultados entrevista estructurada

Para terminar, se realizó una entrevista estructurada al personal actual del R.N.A., con al cual se entrevistaron a los 12 trabajadores ya sea para corroborar afirmaciones, opiniones, percepciones sobre la encuesta de satisfacción – rotación que se aplicó a finales del 2018 y la de los extrabajadores de la entidad.

Tabla 19. *Variables satisfacción relación con el trabajo. Entrevista estructurada*

Categoría	Pregunta	Categorización de Variables		
		Personal	Positiva	Negativa
Variables Satisfacción Relación con el trabajo	¿Le gusta trabajar en esta empresa? Por qué	1	"Sí, he aprendido mucho" "	tengo que aprender más"
		2	"Hay momentos en que si, al principio en mi cargo inicial tenía muchas ganas de trabajar", "el trabajo fue una oportunidad porque pude aplicar mi profesión sin tener experiencia"	"No es tan fácil hacer cambios", "Hay cosas por cambiar" "No aplica al cargo de coordinador" "reportar, pedir permiso" "no autonomía"
		3	"Sí, la oportunidad de estar en otro cargo"	
		4	"Sí, diferentes retos que se asumen" "Aprendizaje continuo en mercadeo y en las normas"	
		5	"Sí, tengo manejo de tiempo", "autonomía", "manejo el comité y llevo bastante tiempo que me da estabilidad laboral"	

	6	"Los resultados se dan"	"No, hay diferencias entre el perfil" " Hay diferentes pasos para lograr que se genere un cambio"
	7	"Me encanta uno es tenido en cuenta, estoy en la parte operativa y me muevo mucho fuera de la oficina" " esto es súper" "Tengo la oportunidad de dar más siempre"	
	8	"Aplico lo que sé" "Mi cargo es de nivel nacional" " yo quiero la empresa" " me da reconocimiento y estabilidad"	
	9	"Sí, he aprendido y tenido la oportunidad"	"No se ha reconocido el esfuerzo y la dedicación"
	10	"Sí, he podido generar mi liderazgo" " Me han tomado en cuenta mis propuestas" " Eso me hace sentir a gusto, pero ya está hecho todo" " He sido muy autónoma y esto es súper"	"No se valora la toma de decisiones" " Ya no hay nada que hacer nuevo" " la motivación es baja" " Estoy buscando algo nuevo que hacer"
	11	"Hay ventajas de estar aquí "El no ir el sábado es lo mejor" "Acreditarse como empresa es un reto"	"Son laxos con permisos", "a pesar de que todos son jóvenes alcanzan proyectos"
	12	"Sí, es un nuevo sector para mí" "La certificación es súper para mí, porque me permite fortalecer mis habilidades" "Aquí he aprendido mucho"	

Fuente: elaboración propia

En la categoría relación satisfacción con el trabajo se les preguntó a los 12 trabajadores del R.N.A. ¿por qué les gusta trabajar en la empresa?, frente a ello, los trabajadores contestaron de forma positiva respuestas en común como aprendizaje continuo, primera experiencia laboral, ser autónomo en la labor realizada, estabilidad laboral. Las respuestas sobre aspectos de mejora las personas contestaron: pocos retos laborales, hay motivación baja, no se reconoce el esfuerzo del trabajador, es muy difícil realizar cambios en la organización. Por lo tanto, se puede decir que en esta categoría hay opiniones divididas entre positivas y aspectos por mejorar. En la encuesta de extrabajadores, los mismos indicaron que se sienten orgullosos de haber trabajado en el R.N.A. y que recomendarían trabajar en ella.

Tabla 20. *Variables Satisfacción relación con Riego Psicosocial. Entrevista estructurada*

Categorización de Variables				
Categoría	Pregunta	Personal	Positiva	Negativa
Variables Satisfacción Relación con riesgo psicosocial	¿Qué aspectos del trabajo que realiza en la empresa le genera tensión - estrés?	1		"Cambian las tareas desde lo acordado inicialmente", " Nos envía solicitudes a necesidades y no se da respuesta oportuna a los procesos" " No se brinda información de manera tranquila sino por determinación del jefe"
		2		Las altas exigencias y la baja remuneración, "no hay crecimiento", "Debe darse un cambio en las políticas, se genera un cambio en la empresa y se genera crecimiento"
		3		" En el área de gestión humana se genera mucho trabajo, "el salario no compensa la responsabilidad" " hay baja motivación y autonomía profesional"
		4		"El tema de acreditación puede bajar la reputación siendo 35 años la empresa líder " " El que las personas se salten los procesos" "El que las personas no cumplan "
		5	" En el trabajo no estresa nada"	
		6		"Las relaciones interpersonales"
		7		"Hay momentos por ejemplo cuando hay eventos" " No hay coordinación" " Se alteran los procesos" "No hay comunicación" " No se siguen los planes" " se debe priorizar, pero no ocurre así"
		8		"Hay temporadas de alto nivel de trabajo" " Los temas de ya para ya alteran las relaciones" " las auditorias generan mucho estrés"
		9		"Contacto con el gremio de evaluadores, esto genera mucho complique" " No es fácil el relacionamiento con ellos"

		10		" Las cosas atrasadas, no todos los compañeros tienen el mismo nivel de compromiso" " las distribuciones de cargas son inadecuada" " a unos les sobra tiempo a otros no" " "Alta carga laboral" "No hay planeación de los procesos"
		11		" El cambio normativo" " La realización del consejo de cada tres meses" "y la incertidumbre de a quién van a sacar" " las auditorías generan una tensión permanente todo el tiempo, pues se realizan 5 auditorías en promedio al año"
		12		" La responsabilidad del trabajo" " Los detalles del trabajo" " depender de otras personas en el trabajo" " Que la mayoría de grupo sea mujeres es un factor de estrés por el manejo que se da"

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla se evidencian las respuestas de los trabajadores a la pregunta: ¿Qué aspectos del trabajo que realiza en la empresa le generan tensión - estrés? Frente a esta, de los colaboradores del R.N.A., solo una persona indicó que el trabajo no le genera estrés. Los 11 trabajadores restantes contestaron que hay procesos o cosas que se deben mejorar, dado que se percibe que son las principales fuentes de estrés de los colaboradores de la entidad, tales como la responsabilidad en el trabajo, la incertidumbre, la carga laboral, el servicio al cliente, la auditorias, los eventos, entre otros.

En la categoría de Riesgo Psicosocial, los trabajadores contestaron estar satisfechos en un 60%, lo que se reconfirma con los resultados de la batería aplicada en el 2018 donde los resultados dieron riesgo muy alto en las categorías de Claridad del Rol, las Relaciones Sociales en el Trabajo, la Retroalimentación en el Desempeño solo en la forma A. En la forma B, los factores más afectados son Demandas Ambientales, Esfuerzo Físico, Claridad del Rol y relaciones sociales en el trabajo. Adicionalmente, el nivel de estrés está en un nivel muy alto.

Tabla 21. *Variable satisfacción relación con rotación. Entrevista estructurada*

Categoría	Pregunta	Personal	Positiva	Negativa
Variables Satisfacción con Rotación	¿Qué aspectos de su trabajo, le harían tomar la decisión de cambiar de empresa?	1		"Aumento salarial" "No está bien remunerado dada la cantidad y la responsabilidad" "Aprender nuevas cosas"
		2		"El cargo de operativo" " Se pierde tiempo en proyectos, que no se tienen en cuenta", "mi trabajo no es valorado", "baja motivación, bajo salario"
		3		" El salario" "No estoy de acuerdo con el horario"
		4		"Más retos", "Mas salario", "Ser independiente"
		5		"El salario o la posibilidad de cambiar de actividad"
		6		"No hay claridad en los roles", " El salario no es equitativo"
		7		"El salario estoy en un 80% satisfecho" " Es más la responsabilidad y el nivel de trabajo" " a veces hay desamparo al trabajador"
		8		"El trabajador no se valora", "Solo me iría por una propuesta económica mejor"
		9		"Trabajo relacionado con mi formación"; "falta de crecimiento", " El salario"; ingresan personas sin experiencia y tiene mayor valor"

		10	"Se sobrepasa la confianza al irrespeto" "No hay niveles de ascenso", "No hay reto", "no hay cambio de actividad" "mejor sueldo"
		11	"El tema salarial", "Un reto en otro lado" "Aprender del tema propio de SST"
		12	"El salario no es equitativo a la carga y responsabilidad" "La oportunidad de crecimiento es limitada"

Fuente: elaboración propia

En esta categoría, a los trabajadores se les preguntó: ¿Qué aspectos de su trabajo, le harían tomar la decisión de cambiar de empresa? De forma unánime, las personas no contestaron aspectos positivos, solo en la parte de aspectos por mejorar la mayoría se inclinaron por el hecho de que se irían de la organización donde tuvieran un salario más alto, donde haya oportunidades de crecimiento y donde haya reconocimiento por su labor y nuevos retos profesionales que cumplir. Lo que se ratifica en las categorías de rotación de las dos herramientas anteriores que las personas están de acuerdo en que sí debe haber oportunidades de crecimiento, más reconocimiento a la labor realizada, equidad en salarios, retos profesionales. Esto lleva a afirmar que las personas que han rotado y están en la entidad sienten que deben irse de la entidad buscando ese tipo de satisfacción.

Tabla 22. Variable satisfacción relación con liderazgo. Entrevista estructurada

Categorización de Variables				
Categoría	Pregunta	Personal	Positiva	Negativa
Variables Satisfacción con el mando	¿Los procesos de liderazgo que se manejan al interior de la empresa son adecuados? ¿Por qué? ¿En qué se evidencian?	1	"Los líderes medios súper bien"	"No es un líder coherente", "Es un compañero más", "No hay liderazgo"
		2	" Es muy capaz"	"Diferencias entre unos y otros", "la ley es para algunos", "no hay retroalimentación", "los líderes medios no se perciben"
		3		" Se debería mejorar" "un mayor nivel de liderazgo" "El jefe no lo tiene", "no gestiona en beneficio del trabajador"
		4		"Es cambiante", "tema político" "No es sencillo"
		5	"Es un buen líder" " no autoritario",	"La junta solo ven números", " no valoran el proceso ni los resultados"
		6		"procesos incompletos", "menos motivación", "No hay un jefe líder"; "Personas toman decisiones por encima del jefe" "no tiene autoridad", " es importante la disciplina"
		7	"El liderazgo en general es bueno"	"Hay desamparo del jefe al trabajador"
		8		"Demasiadas exigencias" "bajos incentivos", "inequidad en los beneficios" "decisiones ambiguas"
		9	"Han mejorado"	"No se separa lo laboral de lo personal"; "excede la confianza", "más preocupación por las personas"
		10	"Conoce mucho", "Sabe también de las personas", " Es buena persona"	"Dice una cosa y hace otra", "Cambia todo el tiempo", "Hace perder el tiempo"

		11	"Terrible" "No hay liderazgo", "no hay respeto no solo en lo laboral, se mezcla en lo personal", " se pierde el respeto", "Trato diferencial de parte de la dirección", "Es arbitrario"; "genera molestias en el grupo", "No hay criterio en la toma de decisiones"
		12	"Cambia decisiones todo el tiempo", "El respeto se perdió" " Se presta a chanzas", "No tiene autoridad", "Quiere tener contento a todo el mundo", "irregularidad en los permisos", "le alzan la voz"

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los resultados de la pregunta: ¿Los procesos de liderazgo que se manejan al interior de la empresa son adecuados? ¿Por qué? ¿En qué se evidencian? Donde los trabajadores demostraron tener opiniones divididas sobre las características de los líderes actuales. Sobre el principal líder indicaron algunos trabajadores que es capaz, no autoritario y buena persona; sin embargo, también mencionaron que no tiene coherencia en lo que dice y hace, no hay liderazgo, que hay desigualdad, no hay reconocimiento, no hay motivación para el personal, hay mucha confianza llegando al irrespeto. En esta categoría hay más aspectos por mejorar que positivos.

Igualmente, la encuesta realizada cuantitativamente demuestra que los trabajadores perciben en un 62% la relación de la satisfacción con el mando que a diferencia de las otras categorías preguntadas es una de las más bajas como se ha mencionado anteriormente. En los modelos de rotación y de satisfacción se puede evidenciar que el liderazgo es fundamental en una organización como se muestra en los factores que afectan la rotación del personal de Fields et al. (2005).

Tabla 23. *Variable satisfacción relación con relacionamiento. Entrevista estructurada*

Categorización de Variables				
Categoría	Pregunta	Personal	Positiva	Negativa
Variables Satisfacción con relacionamiento	¿Los procesos comunicación que se manejan al interior de la empresa facilitan el relacionamiento con sus pares y los jefes?	1	"Los resultados son de equipo"	"A pesar de los subgrupos y de los estilos"
		2	"Hay aprovechamiento de las capacidades de otros"	"comunicación parcializada"
		3	"es muy buen ambiente laboral" "excelente jefe"	"escucha, pero no quiere acceder"
		4	"Es bueno conocen su trabajo"	"la empresa se percibe como pequeña"
		5	"El jefe bien"	"Los grupos son cerrados, "se queda a veces solo", "los temperamentos se controlan mal"
		6		"Incomodidad frente al relacionamiento", "El relacionamiento es complejo"
		7	"tratan de tener buenas relaciones"	"diferentes personalidades" " jefes más comunicación"
		8	"Ha mejorado mucho el ambiente laboral" "salida de compañeros"	
		9	"las pausas activas y otras actividades favorecieron la unión",	

		10	"la comunicación con los compañeros es buena"	"mucho irrespeto", " Se abusa del nivel de confianza", "la recocha pasa a ser aburrida",
		11	"La relación con los compañeros es buena en general, "ha mejorado en el último periodo"	"la dirección a veces es buena, la mayoría de las veces no" "Escucha, pero no hay eco en las sugerencias", "jefes inmediatos ok"
		12	"A nivel laboral todos con la camiseta"	"hay subgrupos por interés"

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se expone la relación entre la satisfacción con el relacionamiento del personal de la entidad, a lo que indicaron los trabajadores del R.N.A. de forma positiva que el grupo, en suma, tiene buena comunicación, se trabaja en equipo, pero también se evidenciaron aspectos a mejorar, tales como que se presentan subgrupos, el relacionamiento es complejo, hay irrespeto y las sugerencias que se hacen son escuchadas más no tienen repercusiones. Lo que también se pudo observar en la encuesta cuantitativa cuando se preguntó por la satisfacción con los compañeros de trabajo se encontró en un 62% una de las categorías bajas, pero de igual porcentaje en la categoría de liderazgo o mando.

En general, el promedio de satisfacción frente a todas las categorías estudiadas de los trabajadores del R.N.A. es de un 62% lo que demuestra que hay categorías muy favorables y hay otras que se deben mejorar como lo son liderazgo, rotación, relacionamiento y la categoría de riesgo psicosocial.

5 Capítulo V. Propuesta de intervención

En las organizaciones de hoy en día, uno de los temas de interés a conocer por la alta dirección son los aspectos de la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, puesto que por varios años estos factores han afectado de cierta forma a las empresas, ya sea de forma positiva o negativa. En el caso particular de la empresa Registro Nacional de Avaluadores R.N.A., se puede identificar que los factores de rotación, liderazgo, relacionamiento con los compañeros de trabajo y el reconocimiento es de vital importancia para que la organización funcione a su total capacidad. Lo que ratificó Robbins (1998), sobre la manera:

[En que] la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal y esta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se pueden dar en condiciones favorables y este influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral.

Por lo anterior expuesto se considera importante que las empresas desarrollen acciones que logren la satisfacción general de las personas con los recursos que se cuentan y lograr así una baja rotación de personal. (Portales, Araiza, & Velarde, s.f., p. 4)

Por tal motivo, en la presente propuesta se quiere ratificar el interés de elaborar un plan de acción para ayudar a mitigar las causas de la rotación del personal de R.N.A., llegando a mejorar sus condiciones actuales en las que se encuentran teniendo en cuenta la investigación realizada previamente sobre la satisfacción de estos con relación a las categorías de interés. Así pues, se identificó que los aspectos más críticos a tratar son el liderazgo, el relacionamiento, y el reconocimiento; lo que lleva a tratar de la mano los aspectos tales como el Riesgo Psicosocial y la rotación.

5.1 Objetivo general

Generar acciones para incrementar el grado de fidelización de los trabajadores del R.N.A. que permita disminuir el porcentaje de la rotación de la entidad.

5.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de liderazgo efectivo para los cargos que tengan personal a cargo.
- Formular una política de reconocimiento para todos los trabajadores.
- Crear una cultura de relacionamiento que aplique a los diferentes niveles organizacionales.
- Elaborar una política y programa de compensación salarial para los trabajadores según el nivel del cargo ocupado.

5.3 Metodología

Para este plan de intervención se requiere presentar en diferentes fases a la organización donde se iniciaría de la siguiente forma:

1. Presentación del trabajo de grado y la propuesta de intervención al Director Ejecutivo del R.N.A.
2. Presentación comercial a la mesa directiva del R.N.A.
3. Aprobación de la mesa directiva del R.N.A. del proyecto + Valor integrado.
4. Presentación a todo el equipo de trabajo del R.N.A. en una reunión.
5. Reunión con los líderes de la entidad.
6. Reunión con el personal operativo de la empresa.
7. Inicio de la propuesta de intervención programa + liderazgo (Reconociendo mi liderazgo).
8. Seguimiento y acompañamiento del programa.
9. Mejoramiento y medición de indicadores.
10. Verificación de cumplimiento del programa.
11. Inicio de la etapa dos + Relacionamiento del personal (Reconozcamos las diferencias).
12. Seguimiento y acompañamiento del programa.
13. Mejoramiento y medición de indicadores.
14. Verificación de cumplimiento del programa.
15. Inicio etapa 3 + Reconocimiento para el personal (Reconociendo con valor)
16. Seguimiento y acompañamiento del programa.
17. Mejoramiento y medición de indicadores.

18. Verificación de cumplimiento del programa.
19. Finalización del acompañamiento.
20. Reunión de cierre del plan de intervención con el grupo de trabajo.
21. Reunión de cierre del plan de intervención con el Director de Ejecutivo.
22. Reunión de resultados del plan de intervención con la Mesa Directiva.
23. Entrega de recomendaciones de mejora futuras y realización de nueva medición para evidenciar avances

Las fases donde se fortalecerán las categorías de liderazgo, el relacionamiento con los compañeros de trabajo y finalmente el reconocimiento a la labor del trabajador tendrán diferentes herramientas, tales como las que se mencionan a continuación:

- Capacitaciones.
- Escuela de liderazgo.
- Actividades de grupo.
- Campañas de valores y reconocimiento.
- Encuestas según la etapa y el tema a fortalecer.

5.4 Matriz de intervención

Para desarrollar esta primera etapa de intervención a la organización se necesita referenciar el concepto de andragogía lo que según Knowles, Holton y Swanson (2005) definieron como el conjunto de métodos y técnicas existentes para ayudar a las personas adultas a aprender. Se considera que estas aprenden de manera diferente a los niños y en consecuencia, el facilitador del aprendizaje debe utilizar procesos diferentes a los más comunes por la pedagogía tradicional.

Para Gallego y Gómez (2008), la metodología participativa consiste en “un aprendizaje grupal en el que se parte del contexto y se construye colectivamente el conocimiento, volviendo luego a la práctica con un mayor nivel de comprensión de la realidad, que se orienta a la transformación de esta”. La metodología participativa se basa en cinco principios:

1. La interacción grupal.
2. El aprendizaje significativo y contextual.
3. La construcción colectiva del conocimiento.
4. La orientación a la práctica.
5. La puesta en valor de lo aprendido, mediante la evaluación continua y participativa.

Para este proyecto se utiliza este tipo de modelo que se considera el más apropiado para los trabajadores del R.N.A. iniciando con el de liderazgo, luego por el de relacionamiento entre el personal, reconocimiento de los trabajadores y finalmente, llegando actividades transversales que puedan ayudar en el proceso.

Tabla 24. *Matriz de intervención*

Etapas	Fases	Objetivos Específicos	Actividad	Meta	Indicador	Población	Responsable
Reconociendo mi Liderazgo	Auto liderazgo	Motivar a los 12 trabajadores del R.N.A. conozcan que tipo de liderazgo tienen.	Asignación de roles. Ejercicio grupal donde las personas logren identificarse con un tipo de liderazgo.	Cumplimiento del 100% de la participación de los trabajadores en la actividad	Trabajadores participantes / Total de trabajadores.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez
	Liderazgo de otros	Identificar los estilos de liderazgo que presentan los líderes del R.N.A.	Aplicar un instrumento que mida los estilos de liderazgo.	Cumplimiento del 100% de la aplicación del instrumento.	Líderes participantes en la valoración / Número total líderes.	Cinco líderes de los procesos del R.N.A.	Personal Externo
	Liderazgo inspiracional	Identificar que liderazgo tiene el Director Ejecutivo del R.N.A. para alinearlos con el que necesita la entidad.	Tener jornadas mensuales de coach personalizado enfocada en liderazgo.	Obtener calificaciones por encima del 80% en las evaluaciones de desempeño 360°.	Número de sesiones asistidas / Número total de sesiones programadas.	El Director Ejecutivo	Coach personal.
	Inicia tu liderazgo	Socializar las competencias de liderazgo de las personas que ingresan al R.N.A.	Instaurar en el proceso de inducción la escuela de liderazgo efectivo para cada líder que ingrese a la entidad. Como requisito para iniciar sus labores.	Implementar en el SG que todos los líderes del R.N.A. cuando asuman su cargo hayan cumplido el requisito de aprobar la escuela de formación de liderazgo.	Número de líderes que aprueben la escuela de liderazgo/Número total de líderes que vayan a ocupar el cargo.	Líderes nuevos que ingresen a la entidad.	Grupo de capacitación del R.N.A.

	Creciendo juntos en Liderazgo	Generar cambios en los líderes antiguos de la organización para que sigan creciendo en su liderazgo personal y grupal.	Sesiones de Coach de liderazgo individual para todos los líderes de la organización.	Promover la continua evolución de los líderes antiguos del R.N.A.	Número de líderes antiguos que se intervengan / Número total de líderes antiguos.	Líderes antiguos de la organización	Grupo de capacitación del R.N.A.
	Premio al mejor líder RNA	Motivar a los líderes del R.N.A. para desempeñar un liderazgo apropiado en la organización.	Realizar una reunión anual tipo graduación para premiar a los diferentes líderes en el cumplimiento de su papel en la organización por medio de un diploma o un sello de calidad.	Incluir en el plan de bienestar la actividad de reconocimiento a los líderes para afianzar su confianza y reconocimiento a su labor anual.	Número total de líderes reconocidos / Número total de líderes del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de Bienestar R.N.A.
	Fases	Objetivos Específicos	Actividad	Meta	Indicador	Población	Responsable
Reconozcamos las diferencias	Campaña social expectativa mobbing	Generar conciencia en los trabajadores del R.N.A. sobre el <i>mobbing</i> .	Por medio de los canales de comunicación interna, correo, WhatsApp, carteleras e impresos de la entidad hacer llegar diferentes piezas publicitarias referente al respeto por las diferencias de los demás.	Lograr el 95% del conocimiento del tema del <i>mobbing</i> en todos los trabajadores del R.N.A.	Número de trabajadores que identifiquen el concepto del <i>mobbing</i> /Número de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez Lozano

		Sensibilizar al personal del R.N.A. sobre las consecuencias que puede generar el mobbing.	Socialización del video sobre el respeto y la aceptación de las diferencias del otro. Adicionalmente, se entregará infografía que fortalece el concepto de respeto.	Lograr que los trabajadores identifiquen en un 90% las consecuencias del mobbing.	Número de trabajadores que identifiquen las consecuencias del mobbing / Número de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez Lozano
	Aceptación con + Valor	Generar en los trabajadores del R.N.A. conciencia de su propio ser y el de los demás en un contexto laboral	Por medio de clases de yoga o de respiración el control de las emociones pasando por autoconocimiento, autoestima, taller de proyecto de vida y control de las emociones en la vida laboral. para tomar las mejores decisiones.	Construir paso a paso el reconocimiento interno de la persona para así lograr el reconocimiento del ser del compañero de trabajo.	Número de trabajadores que participen en las actividades/ Número total de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar y SST.
	Café verde	Establecer espacios presenciales para compartir con los colaboradores del R.N.A.	Tener un espacio donde todos los trabajadores del R.N.A. puedan tomarse un café, mientras se habla sobre un tema planteado por uno de los participantes.	Lograr en un 90% una integración positiva entre los trabajadores del R.N.A.	Número de asistentes a las mesas de café verde / Número de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar y SST.
	Cartas con Valor	Generar espacios de reconocimiento entre los trabajadores que hacen parte del R.N.A.	Cada trabajador del R.N.A. debe escribir a sus 11 compañeros una carta donde indique cualidades o características positivas que quiera	Realizar un acercamiento de respeto y de reconocimiento entre los 12 trabajadores del R.N.A.	Número de trabajadores que participaron / Número de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar y convivencia del R.N.A.

			resaltar para que luego se le entregue como correspondencia.				
--	--	--	--	--	--	--	--

Etapas	Fases	Objetivos específicos	Actividad	Meta	Indicador	Población	Responsable
Reconociendo con valor	Reconociendo a mi compañero	Generar un espacio para el reconocimiento positivo por su labor en la entidad.	Festejar un reconocimiento a uno o varios trabajadores por la labor realizada que haya resaltado en el mes.	Reconocer a todos los trabajadores como personas y como parte fundamental de la entidad.	Número de trabajadores reconocidos / Número total de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar R.N.A.
	Reconociendo a mi subalterno	Incrementar la retroalimentación de las actividades realizadas por área; generando reconocimiento al subalterno por sus actividades mensuales.	Cada fin de mes el líder de área deberá dar un <i>sticker</i> RNA a su subalterno por la positiva labor realizada.	Motivar al líder para que realice reconocimiento a sus trabajadores a cargo.	Número de trabajadores reconocidos/ Número total de trabajadores subalternos.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar R.N.A.
	Reconociendo a mi líder	Establecer la retroalimentación positiva de abajo hacia arriba.	En un compartir (comer) generar el espacio para que los subalternos realicen un cuadro de honor reconociendo a sus líderes por las labores realizadas en el mes.	Motivar a los subalternos a realizar reconocimiento a sus líderes.	Número de líderes reconocidos con cuadro de honor/ Número total de líderes R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar R.N.A.

	Reconocimiento al mejor trabajador	Establecer conexiones internas de reconocimiento en los trabajadores del R.N.A.	A final de año realizar un reconocimiento a los mejores trabajadores por cumplimiento de sus metas anuales, resaltando un valor especial.	Motivar a los empleados del R.N.A. a seguir cumpliendo con su trabajo de la mejor forma posible.	Número total de trabajadores reconocidos/ Número total de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez Lozano
Etapa transversal	Fases	Objetivos específicos	Actividad	Meta	Indicador	Población	Responsable
Con + Valores	Hagamos un avalúo de la organización	Realizar un diagnóstico grupal de cómo se encuentra el R.N.A. frente a sus valores organizacionales.	Realizar una lluvia de ideas con los trabajadores del R.N.A. para socializar que tipos de valores tiene la organización.	Identificar cuáles son los valores que se dan en la organización para publicarlos de forma interna y externa.	Número de trabajadores que participan en la actividad/ Número total de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez Lozano
	Celebrando el valor RNA	Fortalecer los valores organizacionales del R.N.A.	Celebrar cada mes un valor organizacional realizando actividades relacionadas con el mismo para generar arraigo del significado del valor en los trabajadores del R.N.A.	Interiorizar los valores organizacionales de los trabajadores del R.N.A.	Número de trabajadores que conocen los valores del R.N.A. / Número total de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Comité de bienestar R.N.A.

Etapas	Fases	Objetivos Específicos	Actividad	Meta	Indicador	Población	Responsable
Escala de compensación total para el R.N.A.	En busca de la Equidad	Realizar un estudio de equidad interna entre todos los colaboradores	Llevar a cabo la valoración de cargos operativos, tácticos y estratégicos.	Realizar la valoración de 100% de los cargos.	Cargos valorados / Total de Cargos.	5 cargos tipo	Consultor externo
	En busca de la competitividad	Contratar estudio de competitividad externa, con empresas que tengan cargos similares, para comparar en qué situación actual se encuentra la organización y sus colaboradores ante sus competidores.	Identificar en qué cuartil se encuentran los cargos en el R.N.A. respecto al mercado.	Completar análisis de competitividad para todos los cargos del R.N.A.	Cargos comparados con mercado / Total de cargos.	5 cargos tipo	Consultor externo
	De la planeación a la realidad	Costear la inversión para realizar los ajustes salariales prioritarios	Generar escenarios de proyección del gasto para cerrar las brechas identificadas en los estudios anteriores.	Proponer 3 escenarios que permitan analizar y llevar a cabo ajustes de manera que no se impacte negativamente al R.N.A.	Escenarios propuestos / escenarios esperados	12 trabajadores del R.N.A.	Consultor externo

	+ Compensación	Crear una política de compensación salarial para los trabajadores del R.N.A. de acuerdo con los hallazgos de los estudios anteriores .	En una reunión con el área de Gestión Humana y Bienestar, proponer y publicar la política de compensación del R.N.A.	Lograr el 95% del conocimiento de la política de compensación en todos los trabajadores del R.N.A.	Número de trabajadores que identifiquen la política de compensación /Número de trabajadores del R.N.A.	12 trabajadores del R.N.A.	Ana María Martínez
	Clasificación oro	Elaborar un portafolio de compensación salarial para los roles estratégicos.	Recolectar expectativas de los trabajadores en roles estratégicos y proponer portafolio que incluya iniciativas monetarias y no monetarias .	Realizar al 100% el portafolio y beneficios de compensación salarial del rol estratégico.	Número de compensacion es aplicadas/ Número de trabajadores estratégicos R.N.A.	6 trabajadores del R.N.A.	Gestión humana / Ana María Martínez
	Clasificación plata	Elaborar un portafolio de compensación salarial para los roles tácticos.	Recolectar expectativas de los trabajadores en roles tácticos y proponer portafolio que incluya iniciativas monetarias y no monetarias.	Realizar al 100% el portafolio y beneficios de compensación salarial del rol táctico.	Número de compensacion es aplicadas/ Número de trabajadores tácticos R.N.A.	5 trabajadores del R.N.A.	Gestión humana/ Ana María Martínez
	Clasificación Bronce	Elaborar un portafolio de compensación salarial para los roles operativos.	Recolectar expectativas de los trabajadores en roles operativos y proponer portafolio que incluya iniciativas monetarias y no monetarias.	Realizar al 100% el portafolio y beneficios de compensación salarial del rol operativo.	Número de compensacion es aplicadas/ Número de trabajadores operativos R.N.A.	1 trabajador del R.N.A.	Gestión Humana/ Ana María Martínez

5.5 Cronograma de actividades

Tabla 25. *Cronograma de actividades*

Actividades	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Presentación de la propuesta de intervención al Director Ejecutivo del R.N.A.												
Presentación comercial a la mesa directiva del R.N.A.												
Presentación a todo el equipo de trabajo del R.N.A.												
Reunión con los líderes de la entidad.												
Reunión con el personal operativo de la empresa.												
Inicio de la propuesta de intervención												
Fase 1												
Fase 2												
Fase 3												

Fase 4												
Fase Transversal												
Seguimiento y acompañamiento del programa.												
Verificación de indicadores												
Reunión de cierre con el grupo de trabajo.												
Reunión de resultados del plan de intervención con la Mesa Directiva.												

Fuente: elaboración propia

5.6 Presupuesto

Para realizar el plan de intervención se necesita el presupuesto que se encuentra relacionado a continuación:


		% Reserva de Contingencia			30%		
		Presupuesto		Reservas	Total		
		Total	\$	19.000.000	\$	5.700.000	\$
Categoría	Recurso	Tipo de Unidades		Tasa	Presupuesto		
Costos Directos					\$	18.520.000	
Consultoria							
	Ana Maria Martinez	50 horas	\$	50.000	\$	2.500.000	
	Coach organizacional	16 horas	\$	500.000	\$	8.000.000	
	Coach personal	16 horas	\$	500.000	\$	8.000.000	
Fases del proyecto							
Fase 1					\$	7.000.000	
Fase 2					\$	3.000.000	
Fase 3					\$	3.000.000	
Fase trasversal					\$	500.000	
Materiales							
	Encuestas	100	\$	200	\$	20.000	
	Lapiceros	100	\$	-	\$	-	
	Papeleria varia	1			\$	500.000	
Costos Indirectos					\$	480.000	
	Alquiler salones	50 horas	\$	-	\$	-	
	Refrigerios	50	\$	6.000	\$	300.000	
	Desplazamiento	6	\$	30.000	\$	180.000	

Figura 25. Presupuesto de investigación

Fuente: elaboración propia

6 Capítulo VI. Conclusiones y discusión

Seguidamente, se muestran las conclusiones de esta investigación en relación con el objetivo de la misma, dando respuesta a la pregunta de investigación planteada en un inicio.

- Después de la investigación realizada se pudo observar que el promedio del nivel de satisfacción laboral que se presentan en los trabajadores del R.N.A. es de un 62%, lo que señala que el objetivo trazado de saber si los trabajadores del R.N.A. estaban satisfechos mostró toda una gama de variables que influyen en la decisión de que una persona tome la decisión de irse de una empresa, tales como su relación con el trabajo, el mando, el ambiente físico, el reconocimiento, el relacionamiento con los compañeros, el riesgo psicosocial y finalmente, la rotación.
- Las variables asociadas a la rotación en los extrabajadores del R.N.A. que se descubrieron en los estudios realizados comprobaron que la falta de oportunidades de crecimiento laboral, la baja remuneración, el bajo reconocimiento y las ofertas laborales del mercado son factores importante para que los trabajadores del R.N.A. decidan rotar de la empresa, dado que pueden afectar a su vez la satisfacción del empleado, llevándolo a general mal clima laboral y por último, a abandonar su puesto en la organización.
- En el análisis de las respuestas obtenidas se logra identificar que las categorías de salario, el riesgo psicosocial, las relaciones sociales entre pares y jefes son aspectos del contexto intralaboral que predicen la Satisfacción laboral y como resultado son factores donde se debe centrar la gestión cuando se quiere evitar el ausentismo, la rotación, las quejas como lo demostró Uribe (2016) en su artículo sobre el impacto de las condiciones del trabajo en la satisfacción laboral.

- La categoría del salario fue un ítem que se trató de no preguntar demasiado aunque en las encuestas que se aplicaron se preguntó, dado que brinda información de interés a la organización; todos los trabajadores indicaron que el salario se debe mejorar, pero lo más importante de ello es que las personas no perciben la equidad sobre los salarios contra sus funciones información suministrada en las entrevistas estructuradas que se les realizó a los trabajadores de planta del R.N.A. Cada empresa debería revisar sus beneficios y salarios emocionales para compensar la falta de incremento del sueldo para que así la satisfacción laboral no se vea afectada. Uribe (2016) afirmó que la justicia organizacional es una variable predictora de la satisfacción sobre los contextos laborales, los procedimientos, las decisiones, las políticas y las normas.
- Respecto a las condiciones valoradas en el Riesgo Psicosocial, los trabajadores indicaron estrés, lo cual fue confirmado en la entrevista estructurada, por tal razón se evidencia y como se ha estudiado que los indicadores altos pueden afectar el trabajo de los empleados y su satisfacción, llegando a producir la rotación en las organizaciones.
- El plan de acción que se plantea está orientado a mejorar las condiciones que generan insatisfacción en los trabajadores y en consecuencia, disminuir la rotación de los trabajadores del R.N.A., por lo cual se orientó en atacar las categorías de liderazgo, reconocimiento y relacionamiento de variables más críticas en la organización.

El resultado que se obtuvo en la rotación del personal fue alta, sin embargo, este indicador se vio reflejado en los resultados de los extrabajadores y los trabajadores actuales donde indicaron que los motivos para irse de la organización sería por un aumento salarial, mayores retos profesionales, lo cual indica que los trabajadores desean más motivación referente a estas variables, según Fields, Dingman, Roman y Blum (2005), en los factores que afectan la rotación

del personal como lo es la naturaleza del trabajo (estrés y satisfacción laboral), la naturaleza de la organización (supervisión e incentivos) y los factores externos (tasa de empleo y mercado externo).

- Se observó que la satisfacción laboral está relacionada con la rotación de personal, pero que para que llegue a tal caso se deben presentar varios factores que pueden influir en la decisión del trabajador de irse de la empresa. Lo que genera un indicador que las organizaciones deben prestar atención, tanto en la aplicación de la batería de riesgo psicosocial.
- Después de esta investigación se sigue ratificando la importancia de seguir estudiando constructos como lo son el clima, el compromiso, la satisfacción laboral, así como la rotación y los factores de Riesgos Psicosociales en las organizaciones, dado que todas están relacionadas desde que haya personas trabajando en las organizaciones.
- En la medida en que las empresas creen planes de carrera, opciones de desarrollo humano holístico, la integración de sus equipos de trabajo, políticas de reconocimiento, en esa misma forma, aumenta la percepción de satisfacción laboral para garantizar una estabilidad y así disminuir el riesgo de rotación de personal.
- Los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con la intención de permanencia lo que comprueba la hipótesis de los trabajadores que están satisfechos en su organización tienen compromiso organizacional y aumentan los niveles de permanencia en la misma. Asimismo ocurre con las personas que no llenen sus expectativas con la realidad, puesto que los lleva a estar desmotivados y no satisfechos, lo que los conduce a la intención de renuncia o rotación de puesto, donde cumpla sus expectativas; afirmación que ratificó Cortina (2016), en su artículo “El rol mediador del

compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contact Centers”.

- La herramienta de medición que se creó en esta investigación puede usarse en otras organizaciones para medir la relación de la satisfacción laboral con la rotación laboral, para así poder iniciar un estudio en empresas donde haya un índice de rotación alto y necesiten identificar algunas causas.
- El índice de rotación en las empresas es fundamental tenerla controlada, dado que si es muy alta puede afectar la productividad de la misma, además de fugarse el conocimiento en cada cambio y la pérdida de tiempo en todo el proceso de selección y capacitación. Por tal razón, es muy importante tener en cuenta este constructo en las organizaciones de hoy en día, puesto que la fuga de personal implica, como lo indicó Chiavenato (1999), costos primarios y secundarios de rotación en el libro “Administración de los recursos humanos”.
- Si el R.N.A. no llegara a tomar el plan de intervención seguirá fugándose el personal con todo el conocimiento y talento para otras empresas, debido a que no estará satisfecho y buscará mejores oportunidades de crecimiento laboral y profesional, como lo evidenció esta investigación.
- La hipótesis planteada en esta investigación sí se cumple puesto que los diferentes resultados demuestran que la insatisfacción del personal en los diferentes niveles y categorías laborales influyen en la decisión de rotación de los trabajadores de la entidad.

7 Referencias

- Amaya, J. (2013). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa ABC - farmacéutica multinacional en Colombia. [Tesis de grado].* s/e.
- Arbaiza, L. (2010). Capítulo 1. La cultura organizacional. En L. Arbaiza, *Comportamiento Organizacional bases y fundamentos* (págs. 1-40). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París: Organización de las Naciones Unidas.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Organización de las Naciones Unidas.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. 3 (5), 46-56.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología administrativa*. 9 (20), 135-192.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*. 25(2), 80-84.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Medica Herediana*. 25(2), 80-84.
- Boluarte, A., & Merino, C. (2015). Versión breve de la escala de satisfacción laboral: evaluación estructural y distribucional de sus puntajes. *Liberabit*, 21(2), 235-243.
- Buitrago, E., Constain, L., & Lemus, L. (2016). *Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millenials de la ciudad de Cali*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 16 (25), 109-137.
- Camacho, C. (2017). *Estrategia de Bienestar Laboral para aumentar el nivel de Satisfacción de los colaboradores de una multinacional de seguridad de la información. [Tesis de grado]*. s/e.
- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*. 13 (1), 214-226.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*. 22 (1) , 89-97.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 16 (28), 7-32.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración del Recurso Humano*. 2° ed. México, D.F.: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley 1673 del 19 de julio de 2013. Diario Oficial No. 48.856. [Por la cual se reglamenta la actividad del evaluador y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D.C., Colombia.

- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. 33(2), 94-107.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*. 22(2), 43-58.
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Faccea*. 7 (1), 58-66.
- Davis, K. (1981). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1994). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- De la Garza, E. (1995). *El futuro del trabajo - El trabajo del futuro*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Delgado, A., & Rodríguez, A. (1998). El método y las técnicas en psicología del trabajo y de las organizaciones. En A. Rodríguez, *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (págs. 71-84). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Dolan, S., Schuller, R., Jackson, S., & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. New York: McGraw-Hill.
- Fabregat, C. (1960). La máquina y la deshumanización del trabajo. *Revista de Política Social*. (47), 43-77.

Fernández, B. (2013). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*.

Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

Fields, D., Dingman, M., Roman, P., & Blum, T. (2005). Exploring predictors of alternative job changes . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78(1), 63-82.

Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A., & Meurs, J. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*. 19 (2), 186-207.

Gallego, I., & Gómez, Y. (2008). *Metodología Participativa: Manual de Instrucciones*. Instituto Andaluz de Administración Pública. Instituto Andaluz de Administración Pública.

García, M. (2011). *Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011*. [Tesis de grado]. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 1-21.

García, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México, D.F.: Grijalbo.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 4a ed. Boston: Allyn & Bacon.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis . *Journal of applied psychology*. 87(2), 268-279.

- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*. 9 (1), 38-51.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1989). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más, ¿cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*, 13-22.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más, ¿cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*. 8 (1), 67-76.
- Ibarra, A. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza, *Teorías sociales y estudios del trabajo : nuevos enfoques* (págs. 88-107). Madrid: Anthropos.
- Isaza, M., & Posada, A. (2016). Actualización Psicométrica de la Escala de Satisfacción Laboral SAT II . *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 33(2), 85-93.
- Joseph, D., Ng, K., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*. 31 (3), 547-577.
- Knowles, M., Holton, E., & Swanson, R. (2005). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. San Diego: Elsevier.

- Köhler, H., & Martín, A. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGrawHill Book Co.
- Littlewood, H. (2008). Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional. En J. Uribe, *Psicología de la salud ocupacional en México*. México, D.F.: UNAM.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*. 8 (15), 25-36.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370-396.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: A Free Press Paper-Back.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*. (5), 59-74.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral S20/23*. Valencia, España: Universitat de València .
- Milkovick, G., & Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. México, D.F.: Trillas.
- Ministerio del Trabajo. (1950). Decreto Ley 3743 de 1950. Diario Oficial No 27.622. [Código Sustantivo del Trabajo]. Bogotá, D.C., Colombia.
- Misener, T., Haddock, K., Gleaton, J., & Abu Ajamieh, A. (1996). Toward and international measure of job satisfaction. *Nursing Research*. 45 (2), 87-91.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison – Wesley Publishing Company.

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación. 33 (2)*, 153-170.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación. 33 (2)*, 153-170.
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros. [Tesis de grado]*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. 17(2)*, 129-138.
- Organización Internacional del Trabajo. (1951). *C100- Convenio sobre igualdad de remuneración*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Patlán, J., Torres, É., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas. 5 (5)*, 1-19.
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo. 35(1)*, 5-14.
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare. 15 (1)*, 15-29.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1994). *Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale*. Madrid: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (2010). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.

- Portales, C., Araiza, Z., & Velarde, E. (s.f.). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Saltillo, México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*. 34(146), 3-18.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*. 3 (1), 143-185.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Registro Nacional de Evaluadores. (2015). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Registro Nacional de Evaluadores: <http://rna.org.co/nosotros/>
- Reyes, A. (1979). *Administración de personal. Relaciones humanas*. México, D.F.: Limusa.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. 8a ed.* México, D.F.: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM . *Gaceta sanitaria*. (19), 127-134.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, Á. (2017). *Satisfacción Laboral desde la motivación de los colaboradores: Estudio de caso de la Corporación para el Desarrollo Económico y Social de la Orinoquia ANIDAR* . s/e.

- Saavedra, M. (2001). Aprendizaje basado en el cerebro . *Revista de Psicología*. 10 (1), 141-150.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México, D.F.: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Bogotá, D.C.: Editorial Planeta.
- Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2 ed. Costa Rica: Trillas.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F., Londoño, M., Sanín, A., & Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 29 (2), 95-137.
- Universidad de las Américas de Puebla. (s.f.). *Capítulo 2. Marco teórico*. Obtenido de Biblioteca Universidad de las Américas de Puebla:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/capitulo2.pdf
- Uribe, D. (2016). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 34 (1), 57-65.
- Vargas, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Revista Electrónica Nova Scientia*. 4 (7), 172-204.
- Vega, K. (2014). *La influencia del clima laboral en la rotación de personal de la empresa L. Henriques de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de grado]. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Virgüez, A. (2009). *Guía para diseño Programa de Bienestar Laboral*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

Wagner, J., & Hollenbeck, J. (1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Wikipedia. (s.f.). *Teoría de los dos factores*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_los_dos_factores

Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*. 7(3), 371-390.

Zuluaga, M., Baraya, M., Giraldo, G., Henao, H., Montoya, J., Arias, M., . . . Arango, J. (2001). *Clima Organizacional. Guía*. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

8 Anexos

Anexo 1. Herramienta medición satisfacción laboral - Rotación

Instrumento de medición de satisfacción laboral

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones. Le invitamos a contestar utilizando la escala de clasificación, marcando sus respuestas con una equis (X) en la casilla que mejor se adecue a su respuesta. Le pedimos considerar la que más se acerque a lo que vive en la empresa.

No.			Indique el nivel de satisfacción para los siguientes criterios	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
	Categoría	Definición					
1	Satisfacción con el trabajo	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las características de la tarea que tiene asignada: Claridad, variedad, autonomía.	Se siente identificado con la misión, la visión y los valores de la organización.				
2			Las tareas actuales de trabajo ofrecidas por la empresa favorecen su desarrollo laboral.				
3			Tiene la sensación de que lo que hace es de importancia para la organización.				

4			Siente que su jornada laboral es suficiente para realizar sus tareas habituales.				
5			Con que frecuencia tiene autonomía en sus labores.				
6	Satisfacción con el mando	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por el trato, apoyo, estímulo y motivación que recibe de su jefe.	La forma en que el jefe directo se relaciona con usted y compañeros de trabajo es respetuosa y adecuada.				
7			Se siente a gusto con las decisiones que toman en la organización.				
8			El jefe directo se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación.				
9			El jefe inmediato, Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista.				
10			El jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.				
11			La mayoría de las decisiones tomadas por la dirección son equitativas para todo el equipo de trabajo.				
12	Satisfacción con el ambiente físico	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las condiciones físicas del ambiente en que trabaja: iluminación, ruido, limpieza, comodidad.	Se siente limitado por algunas condiciones de su puesto de trabajo.				
13			El entorno físico y espacio que dispone en su trabajo es favorable para realizar su tarea.				
14			La iluminación de su lugar de trabajo es apropiada para realizar sus labores diarias				

15			La ventilación de su lugar de trabajo es suficiente para todo el grupo de trabajo.				
16			El nivel de ruido de su lugar de trabajo es adecuado.				
17	Satisfacción con el reconocimiento	Grado en el que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por el manejo que la empresa hace al reconocimiento de su trabajo.	La realización de las labores diarias le generan reconocimiento dentro de la empresa.				
18			Considera que su retribución económica se encuentra al mismo nivel en comparación con el mercado actual laboral.				
19			La organización cuenta con beneficios destinados a mejorar las labores que realiza.				
20			Está satisfecho con los beneficios no económicos que le brinda la empresa.				
21			Considera que el desempeño laboral es valorado en su organización.				
22	Satisfacción con los compañeros de trabajo	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia derivados del trato, cooperación y respeto que se da en las relaciones entre compañeros.	La relación con los compañeros de trabajo le generan seguridad y confianza.				
23			Siente apoyo de los compañeros de trabajo cuando necesita ayuda.				
24			En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.				
25			En la organización se presenta un ambiente de tolerancia y respeto.				
26			Siente que hay una óptima comunicación con los compañeros de trabajo.				

27	Satisfacción con el control de Riesgos Psicosociales	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por las condiciones de trabajo que le permiten gozar de una buena salud mental y sin riesgos de experimentar estrés, ansiedad, depresión o ira.	El trabajo que usted realiza en la empresa le genera ansiedad.				
28			El trabajo que realiza en la organización le genera estrés.				
29			La organización cuenta con planes o actividades en pro del bienestar del trabajador.				
30			El trabajo que desempeña, ha afectado su salud.				
31			Siente que puede realizar las funciones de su cargo a cabalidad.				
32	Rotación	Grado en que el empleado experimenta sentimientos de agrado o complacencia por la empresa en general para no sentir motivos de retirarse.	Siente que podría permanecer en la empresa por más de tres (3) años.				
33			Si se le presentara otra oportunidad laboral con iguales condiciones salariales, pensaría en retirarse de la organización.				
34			Piensa constantemente en cambiar de trabajo.				
35			Piensa que estaría mejor ubicado en otra organización diferente a la actual.				
36			Su proyecto de vida, está alineado con la organización.				

Anexo 2. Herramienta entrevista estructurada

Guía entrevista estructurada

Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del Registro Nacional de Avaluadores R.N.A.

Datos generales
Nombre:
Cargo:
Fecha de realización:
Facilitador:
¿Le gusta trabajar en esta empresa? ¿Por qué?
¿Qué aspectos del trabajo que realiza en la empresa le genera tensión - estrés?

<p>¿Qué aspectos de su trabajo le harían tomar la decisión de cambiar de empresa?</p>
<p>¿Los procesos de liderazgo que se manejan al interior de la empresa son adecuados?</p> <p>¿Por qué? ¿En qué se evidencian?</p>
<p>¿Los procesos de comunicación que se manejan al interior de la empresa facilitan el relacionamiento con sus pares y los jefes?</p>

Anexo 3. Instructivo tabulación de datos

Procedimiento para tabulación de datos

Teniendo en cuenta cómo se aplicó el instrumento, se hace necesario que los datos sean tabulados de una forma óptima para el respectivo procesamiento de la información. A continuación, se describe dicho procedimiento.

1. El primer paso es tomar las encuestas que llenaron los individuos y pasarlas a la plantilla en formato de Excel. Para este caso, se tendrán 12 hojas con las plantillas en el archivo de Excel.
2. El segundo paso, es quitar los formatos de las plantillas y asignar valores a cada una de las categorías contestadas de la siguiente manera:
 - A la categoría “**Nunca**” se le debe asignar el valor **1**.
 - A la categoría “**Rara vez**” se le debe asignar el valor **2**.
 - A la categoría “**A menudo**” se le debe asignar el valor **3**.
 - A la categoría “**Siempre**” se le debe asignar el valor **4**.
3. El tercer paso, es asignar una nueva variable cuyo nombre es “**Respuesta**”, donde se ubicarán los valores escogidos para cada uno de los ítems. El objetivo de este paso es tener una única columna con todos los valores de respuestas a los ítems para cada uno de los individuos.
4. El cuarto paso, es ubicar todas las columnas de nombre “Respuesta” en una única tabla con el fin de tener los datos completos de todos los individuos.
5. Finalmente, se debe transponer la tabla con el objetivo que en las filas queden ubicadas las respuestas de los individuos y en las columnas queden ubicados los ítems.

El procedimiento descrito anteriormente, se debe revisar en el siguiente orden para los archivos de Excel adjuntos

1. Archivo “1- SATISFACCIÓN LABORAL.xlsx” -> Este archivo contiene el primer paso, en éste se encuentran 12 hojas con las respectivas respuestas de cada uno de los individuos.
2. Archivo “2-Datos_SL.xlsx” -> Este archivo contiene el procedimiento de los pasos 2 y 3, en éste se encuentran 12 hojas con las respectivas respuestas de cada uno de los individuos codificadas con las categorías 1 a 4 y además se encuentra la asignación de la nueva variable “**Respuesta**”.
3. Archivo “3-Datos_SL_Intermedio.xlsx” -> Este archivo contiene el cuarto paso, en éste se encuentran 12 hojas que contienen únicamente la variable “**Respuesta**”. Adicionalmente, contiene una hoja que se llama “Todos” donde se ubica el conjunto de todas las respuestas del individuo.

Archivo “4-Datos_SL_Final.xlsx” -> Este archivo contiene la salida final, que se ejecuta en el paso cinco del procedimiento. Aquí se encuentran los datos finales para el procesamiento de la información.

Anexo 4. Validación instrumento

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Contenido

Validación del instrumento	146
Descripción de los datos	147
Validez.....	149
Estructura de correlación	149
Confiabilidad	155
Análisis de ítem	155
Modelos politómicos.....	156
Estimación de los parámetros de los ítems	157
Curvas características de los ítems	160
Curvas de Información.....	163
Estimación de habilidades	164
Anexos.....	166

Validación del instrumento

La construcción de un instrumento para medir un trazo latente, es decir, una variable que no es fácilmente medible requiere que posterior a la construcción de los ítems estos sean evaluados tanto a nivel particular como a nivel global, es decir, que para garantizar la calidad de su medición es imprescindible que los instrumentos sean sometidos a un proceso de validación.

El proceso de validación de un instrumento es realmente indispensable si se requiere generar con base en éstas conclusiones sobre las características de interés. Este proceso requiere evaluar dos conceptos psicométricos relevantes: el primero asociado al concepto de validez, visto como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, y el segundo asociado al concepto de confiabilidad el cual es el grado en que la aplicación del instrumento repetida al mismo individuo produce resultados iguales, es decir, que el instrumento produzca resultados consistentes y coherentes.

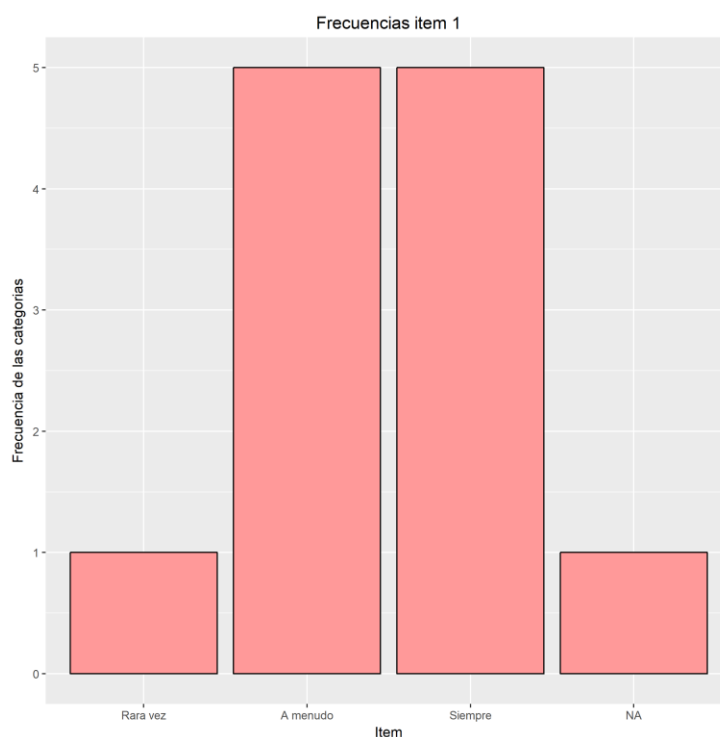
En el presente documento se muestran los resultados del proceso de validación del instrumento de medición de satisfacción laboral. Se abordan los conceptos de validez y confiabilidad, asimismo, se realiza el ajuste de un modelo de respuesta graduada (Samejima, 1969) bajo la teoría de respuesta al ítem (Van Der Linden, 2013) lo que conlleva a realizar un análisis de ítems. Finalmente, se estima un puntaje para cada uno de los individuos teniendo en cuenta las respuestas dadas al instrumento.

Descripción de los datos

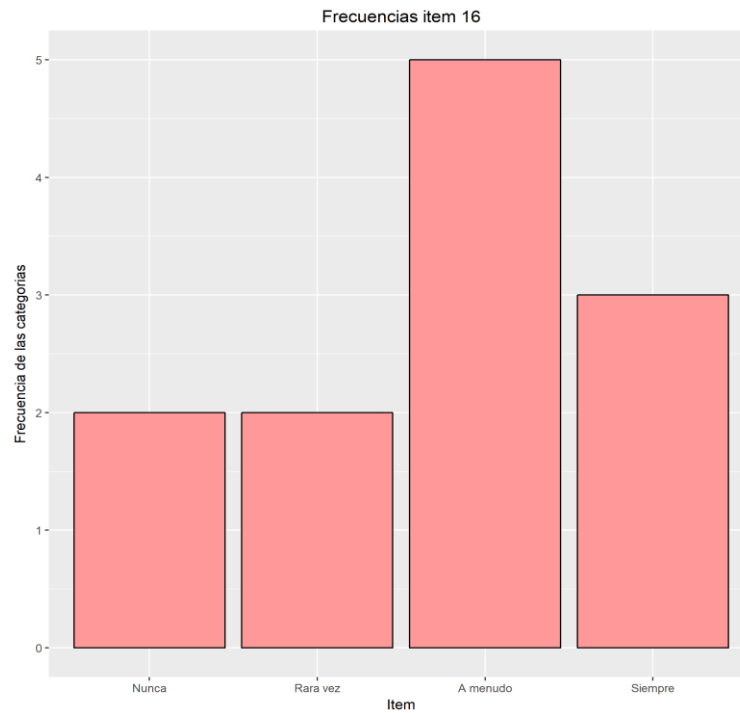
El instrumento de medición consta de 36 ítems. Los ítems son de respuesta en escala ordinal (tipo Likert) con 4 opciones de respuesta, categorizadas de 1 a 4, donde la categoría 1 (Nunca) indica menor satisfacción y la categoría 4 (Siempre) indica mayor satisfacción.

El instrumento fue aplicado a 12 individuos. Con el objetivo de obtener diferentes perspectivas y experiencias, se eligieron sujetos de diferentes sexos, perfil profesional, experiencia laboral, edad, cargos diversos dentro de la organización entre otros; lo que permitirá ampliar y conocer desde diferentes visiones las explicaciones y relaciones frente a un fenómeno en particular debido a la pertinencia, en cuanto al objeto de la investigación y a la accesibilidad y disposición de la muestra.

En la exploración de los datos se observó que 5 ítems presentaron respuestas únicamente en 2 categorías de respuesta, estos ítems son los ítems 7, 17, 18, 29 y 31. A continuación, se presentan dos gráficos de frecuencias de los ítems 1 y 16. Para ver los gráficos para todos los ítems remítase a la sección de anexos. Para el ítem 1 los individuos contestaron únicamente tres categorías de respuesta (Rara vez, A menudo y Siempre), se observa que las categorías A menudo y Siempre tienen cinco respuestas cada una y además, hay un individuo que no contestó al ítem.



Para el ítem 16 los individuos contestaron en las cuatro categorías posibles de respuesta (Nunca, Rara vez, A menudo y Siempre), se observa que las categorías A menudo es la que tiene mayor cantidad de respuestas con cinco individuos, además las categorías Nunca y Rara vez tienen dos individuos cada una y la categoría Siempre tiene tres individuos.



Validez

Estructura de correlación

Mapa de calor

Con el objetivo de ver la estructura de asociación existente entre los ítems empleados en el test, en la Gráfica 1 se muestra un mapa de calor de correlación. Este tipo de gráfica muestra las correlaciones de los ítems, y agrupa los ítems en factores según la fuerza de esas correlaciones estimadas. Se espera que las correlaciones entre los ítems sean positivas y lo más cercanas posibles a 1.

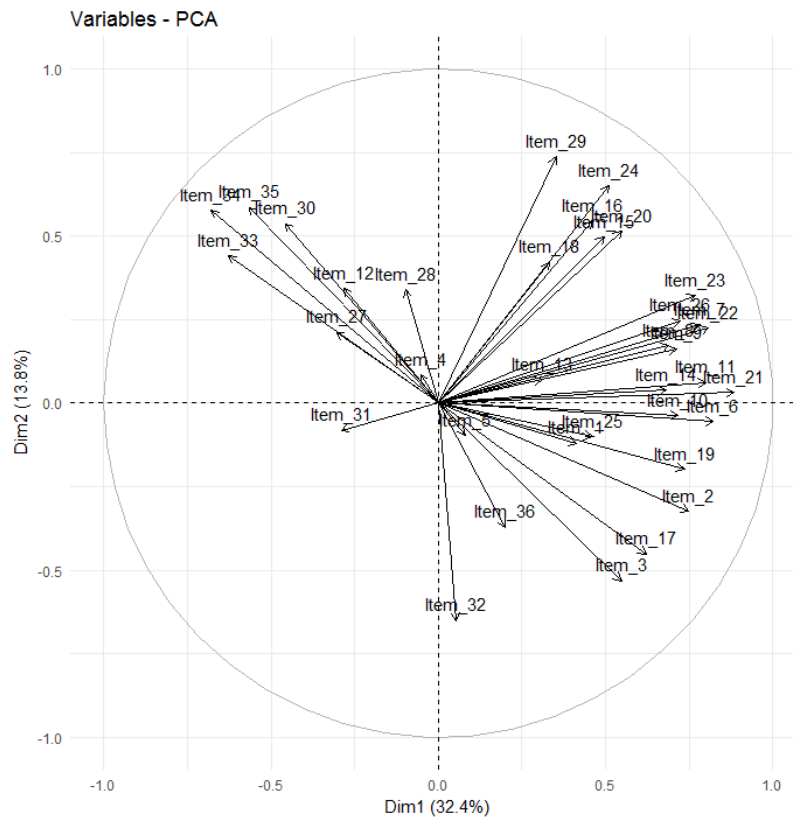


Además, se tiene que los cuadrados que agrupan menos ítems están correlacionados negativamente con los ítems del cuadrado que agrupa más ítems. Una posible razón de lo descrito anteriormente puede ser la orientación de las preguntas, es decir, se espera que un ítem sea respondido satisfactoriamente si se pregunta por alguna característica positiva, pero si por el contrario se pregunta por una característica negativa se espera que la respuesta no sea satisfactoria.

Análisis de componentes principales - ACP

Con el fin de validar la estructura de correlación y de verificar la unidimensionalidad del instrumento, es decir, verificar la validez del constructo, se realiza un análisis de componentes principales (Peña, 2013).

En la Gráfica 2 se presenta el círculo de correlaciones después de realizar el ACP. En esta figura, cada flecha representa un ítem, la ubicación de la flecha indica la orientación del ítem en una determinada dimensión del test, asimismo, la longitud de la flecha indica la calidad de la representación del ítem por la dimensión. Por ejemplo, el ítem 21 está bien direccionado a la derecha y además está bien representado por la dimensión 1, a diferencia del ítem 33, cuya dirección es opuesta y no se encuentra bien representado por la dimensión 1.

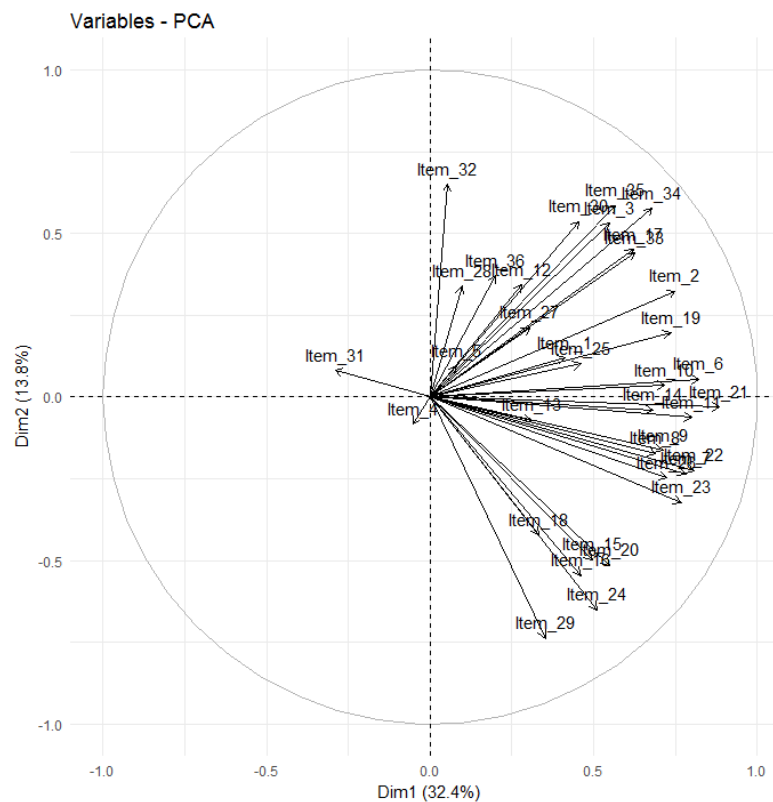


Gráfica 2 - Círculo de correlaciones ACP

En la Gráfica 2 se observan las direcciones y calidad de las representaciones de los ítems del instrumento. Se observa que una buena cantidad de ítems está bien direccionada y bien representada en la dimensión 1. Por otra parte, un grupo de 10 ítems están apuntando a otra dirección. Se espera que todos los ítems apunten a la misma dirección, para comprobar la validez del constructo. Por lo tanto, es necesario hacer una revisión a la orientación de estos 10 ítems.

Por ejemplo, para el ítem 27, cuya pregunta es ¿el trabajo que usted realiza en la empresa le genera ansiedad?, en la escala de calificación, la categoría 4 (Siempre), en este caso no es la que genera mayor satisfacción, por lo tanto, se debe cambiar la orientación de las respuestas dadas por los individuos con el objetivo de verificar la validez del constructo.

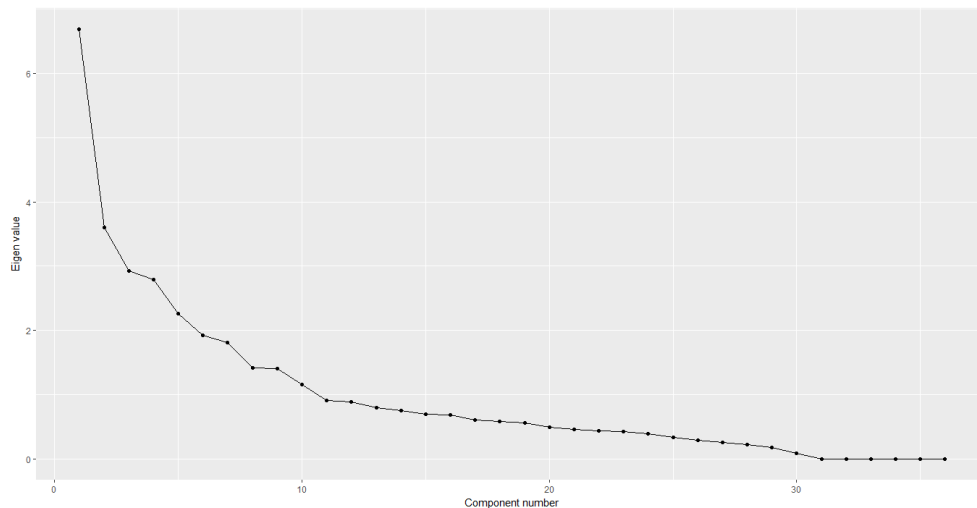
Después de hacer una revisión del instrumento, se verifica que los ítems 12, 27, 28, 30, 33, 34 y 35 tienen una orientación diferente en sus preguntas, por lo tanto, se procede a cambiar la orientación de las respuestas de los individuos para estos ítems. Los ítems 4 y 31 también tienen dirección a la izquierda en el gráfico, pero al revisar la orientación de los mismos, se observa que su orientación es correcta, por lo tanto, estos ítems inicialmente se dejaron en el instrumento original. Según lo anterior, se procede a realizar nuevamente el análisis de componentes principales, para comprobar los efectos del cambio de orientación de los ítems mencionados.



Gráfica 3- Círculo de correlaciones después del cambio de orientación de algunos ítems

En la Gráfica 3 se observa que las direcciones y calidad de las representaciones de los ítems del instrumento apuntan en su mayoría a la dimensión 1. Por otra parte, los ítems 4 y 31 siguen apuntado a la dimensión 2, por lo tanto, es recomendable quitar estos ítems de los análisis.

A continuación, se presenta un gráfico de sedimentación, este muestra las magnitudes de los valores propios asociados con un componente o un factor en orden descendente. Esta figura sirve para evaluar la unidimensionalidad del constructo, se espera que cada uno de los mayores valores propios representen una dimensión del test.



Gráfica 4- Gráfico de sedimentación

En este gráfico se observa que hay un valor propio mayor, cuya distancia con el segundo valor más alto es amplia, por lo tanto, el primer valor propio explica un mayor porcentaje de variabilidad respecto a los demás componentes. Lo anterior, adicional a que el porcentaje de variabilidad explicado por el primer componente es de 32.4%, ayuda a concluir que existe unidimensionalidad en el test.

Confiabilidad

El método de consistencia interna basado en el Alpha de Cronbach (α) (Cronbach, 1951) permite medir la fiabilidad de la prueba a través de las varianzas de los ítems y de la prueba. Este coeficiente posibilita cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para el constructo de interés. La regla de decisión para el Alpha de Cronbach que se utilizará será la propuesta por George y Mallery (2003, p. 231) explicada en la siguiente tabla:

Regla	Criterio
$\text{Alfa} > 0.9$	Excelente
$0.8 < \text{Alfa} < 0.9$	Bueno
$0.7 < \text{Alfa} < 0.8$	Aceptable
$0.6 < \text{Alfa} < 0.7$	Cuestionable
$0.5 < \text{Alfa} < 0.6$	Pobre
$\text{Alfa} < 0.5$	Inaceptable

Tabla 1 - Reglas de decisión para Alfa de Cronbach

Para el caso en que no se cambia la orientación de los ítems se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.77, según la regla de decisión, la prueba tiene una confiabilidad aceptable. Para el caso en que se cambia la orientación de los ítems y se eliminan los ítems 4 y 31, se obtiene un valor de alfa de Cronbach de 0.89, lo que indica que el test tiene una confiabilidad buena.

Análisis de ítem

En De Andrade et al. (2000) se menciona que la Teoría de respuesta al ítem (TRI) es un conjunto de modelos matemáticos que procuran representar una probabilidad de un individuo de

dar cierta respuesta a un ítem como función de los parámetros del ítem y de la habilidad del individuo. Esta relación se expresa de tal forma que a mayor habilidad mayor es la probabilidad de acertar el ítem. Los modelos propuestos en la literatura dependen básicamente de tres factores:

1. La naturaleza del ítem, es decir, si es dicotómico o politómico.
2. El número de poblaciones tratadas, es decir, si es una única población o más de una.
3. La cantidad de trazos latentes medidos, es decir, si es un modelo unidimensional o es multidimensional.

El objetivo de la TRI es crear una escala (o métrica) para medir rasgos latentes. Un rasgo latente es un rasgo que no se puede medir directamente sobre los individuos. Los modelos de teoría de respuesta al ítem (TRI) son modelos de regresión de efectos mixtos en los cuales la habilidad de los individuos se asume como un rasgo latente, y por lo tanto puede ser estimada junto a los parámetros de los ítems.

Modelos politómicos

Los ítems politómicos son ítems de tipo categórico con más de dos posibles categorías de respuesta. Existen dos tipos de escala para ítems politómicos, los de escala nominal y los de escala ordinal, por lo tanto, existen dos grandes tipos de modelos politómicos. Los modelos politómicos añaden parámetros que describen el funcionamiento de la escala de clasificación. En los modelos de respuesta politómica se modela la probabilidad de que un individuo responda a una categoría específica del ítem. De acuerdo con Ostini y Nering (2006), la expresión matemática del modelo de respuesta ordinal toma la forma:

$$P_{ig}(\theta_j) = \frac{\exp(\sum_{g=0}^t \theta - b_{ig})}{\sum_{h=0}^m \exp(\sum_{g=0}^t \theta - b_{ig})}$$

donde θ_j es el rasgo latente del j-ésimo individuo y b_{ig} es el parámetro de dificultad (localización) de la categoría g del ítem i.

Para el caso del presente estudio, se tiene un instrumento con ítems de respuesta de tipo politómica ordinal, por lo tanto, lo recomendable es ajustar un modelo de TRI de respuesta graduada (especificado en la ecuación anterior) según la naturaleza de los datos. Sin embargo, es importante mencionar que este ejercicio es únicamente exploratorio, debido a que el tamaño de la muestra no es el óptimo para ajustar este tipo de modelos.

Estimación de los parámetros de los ítems

En la Tabla 2 se presentan los conteos por cada categoría de respuesta en cada uno de los ítems (N1, N2, N3 y N4), el número total de respondientes del ítem, las proporciones de cada una de las categorías de respuesta (P1, P2, P3 y P4) y por último se presentan los valores de los parámetros estimados de los ítems (a1, d1, d2, d3), el parámetro a1 hace referencia al poder de discriminación del ítem, los parámetros d_g (d1, d2 y d3) son las dificultades de las categorías, es decir, el rasgo latente necesario para que un individuo pase de una categoría inferior a una superior. Por ejemplo, para el ítem 1 se tiene que la discriminación es de 0,659, además dado que solo hubo respuestas en tres de las cuatro categorías de calificación, por lo cual solamente es necesario estimar dos umbrales de dificultad, para el caso, d1 hace referencia al trazo necesario para pasar de la categoría 3 a 4, y d2 es el trazo necesario para pasar de la categoría 2 a 3.

ÍTEM	N 1	N 2	N 3	N 4	To tal	P 1	P 2	P 3	P 4	a1	d1	d2	d 3
Item _1	0	1	5	5	11	0	0, 09	0, 45	0, 45	0,6 6	2,3 9	- 0,31	
Item _2	0	3	6	3	12	0	0, 25	0, 5	0, 25	2,4 5	2,4 4	- 2,32	
Item _3	0	2	2	8	12	0	0, 17	0, 17	0, 67	1,1 9	2,1 3	1,0 3	
Item _5	0	0	8	2	10	0	0	0, 8	0, 2	- 0,10	- 1,40		
Item _6	0	2	5	5	12	0	0, 17	0, 42	0, 42	5,9 5	6,4 7	- 0,85	
Item _7	0	5	7	0	12	0	0, 42	0, 58	0	61, 72	42, 68		
Item _8	0	6	4	2	12	0	0, 5	0, 33	0, 17	1,4 0	0,1 2	- 2,38	
Item _9	0	1	8	3	12	0	0, 08	0, 67	0, 25	2,3 6	4,0 9	- 2,23	
Item _10	0	2	7	3	12	0	0, 17	0, 58	0, 25	1,9 0	2,7 0	- 1,90	
Item _11	1	4	5	1	11	0, 09	0, 36	0, 45	0, 09	53, 04	67, 81	36, 60	- 67,9 8
Item _12	0	9	2	1	12	0	0, 75	0, 17	0, 08	0,0 6	- 1,09	- 2,39	
Item _13	0	1	5	6	12	0	0, 08	0, 42	0, 5	0,3 7	2,4 3	- 0,04	
Item _14	0	1	4	7	12	0	0, 08	0, 33	0, 58	1,8 7	3,5 4	0,7 2	
Item _15	0	2	5	5	12	0	0, 17	0, 42	0, 42	1,1 2	2,0 1	- 0,44	
Item _16	2	2	5	3	12	0, 17	0, 17	0, 42	0, 25	1,1 6	2,0 0	0,8 4	- 1,46
Item _17	0	5	7	0	12	0	0, 42	0, 58	0	1,0 6	0,4 9		
Item _18	0	7	5	0	12	0	0, 58	0, 42	0	0,5 0	- 0,35		
Item _19	0	5	6	1	12	0	0, 42	0, 5	0, 08	1,7 6	0,7 4	- 3,88	
Item _20	0	3	7	2	12	0	0, 25	0, 58	0, 17	1,8 4	1,9 6	- 2,74	
Item _21	0	5	6	1	12	0	0, 42	0, 5	0, 08	2,9 5	1,3 9	- 5,66	

Item _22	0	3	6	3	12	0	0, 25	0, 5	0, 25	4,1 1	3,8 2	- 3,62	
Item _23	0	4	7	1	12	0	0, 33	0, 58	0, 08	4,4 8	3,3 1	- 8,28	
Item _24	0	2	9	1	12	0	0, 17	0, 75	0, 08	2,5 5	3,2 5	- 5,01	
Item _25	1	1	9	1	12	0, 08	0, 08	0, 75	0, 08	3,3 3	5,4 2	4,3 1	- 6,29
Item _26	0	3	8	1	12	0	0, 25	0, 67	0, 08	15, 62	13, 62	- 28,28	
Item _27	3	1	8	0	12	0, 25	0, 08	0, 67		0,3 1	1,0 8	0,6 6	
Item _28	2	4	6	0	12	0, 17	0, 33	0, 5		0,0 2	1,6 1	0,0 0	
Item _29	0	2	1 0	0	12		0, 17	0, 83		1,5 5	2,3 7		
Item _30	1	1	5	5	12	0, 08	0, 08	0, 42	0, 42	0,6 1	2,5 8	1,7 5	- 0,40
Item _32	2	3	5	2	12	0, 17	0, 25	0, 42	0, 17	0,0 3	1,6 1	0,3 3	- 1,62
Item _33	2	4	4	2	12	0, 17	0, 33	0, 33	0, 17	1,0 4	1,9 9	0,0 9	- 2,02
Item _34	3	1	7	1	12	0, 25	0, 08	0, 58	0, 08	1,1 5	1,3 8	0,8 9	- 3,03
Item _35	1	6	4	1	12	0, 08	0, 5	0, 33	0, 08	0,7 3	2,6 5	- 0,32	- 2,55
Item _36	2	4	5	1	12	0, 17	0, 33	0, 42	0, 08	0,5 1	1,6 6	0,0 3	- 2,47

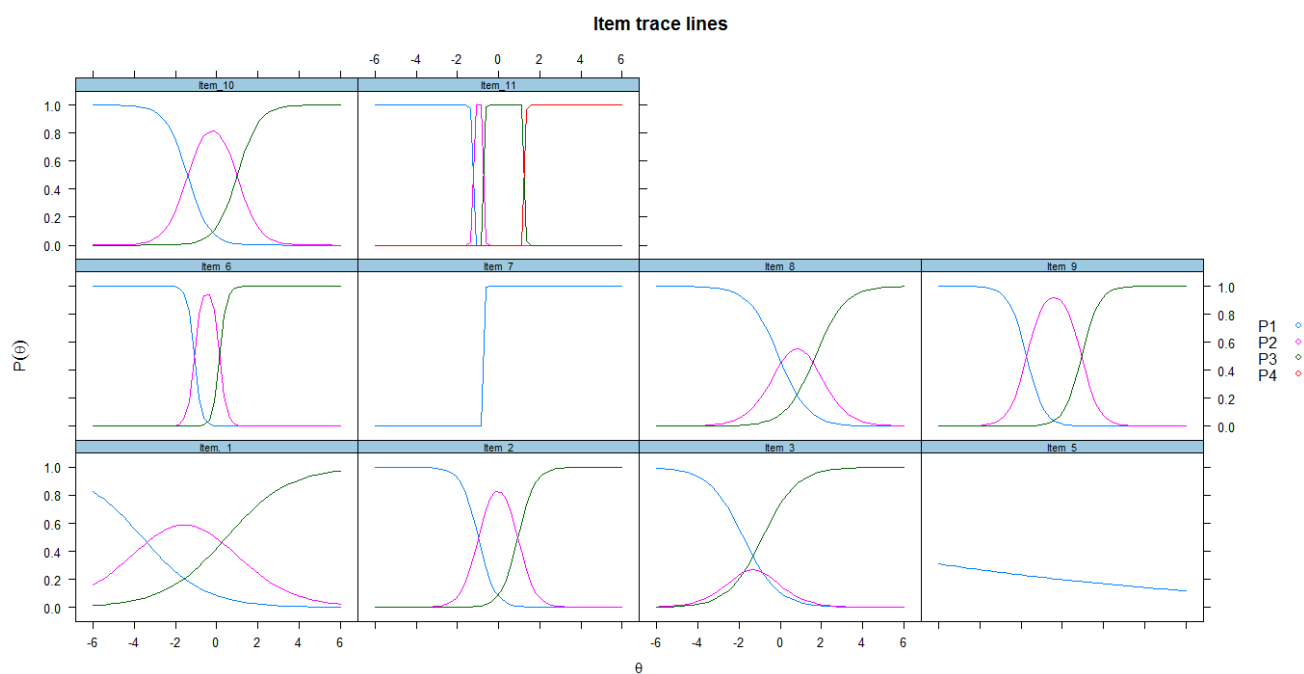
Tabla 2 - Parámetros estimados de los ítems

En la tabla anterior, se observa que las categorías de los ítems no presentan mucha variabilidad en sus respuestas, debido a que la mayoría de personas tienden a contestar las categorías que representan mayor satisfacción. Se tiene el caso de ítems que presentan únicamente tres de las cuatro categorías y otros que presentan únicamente dos de las cuatro categorías, una posible explicación es la poca cantidad de individuos que presentaron el instrumento.

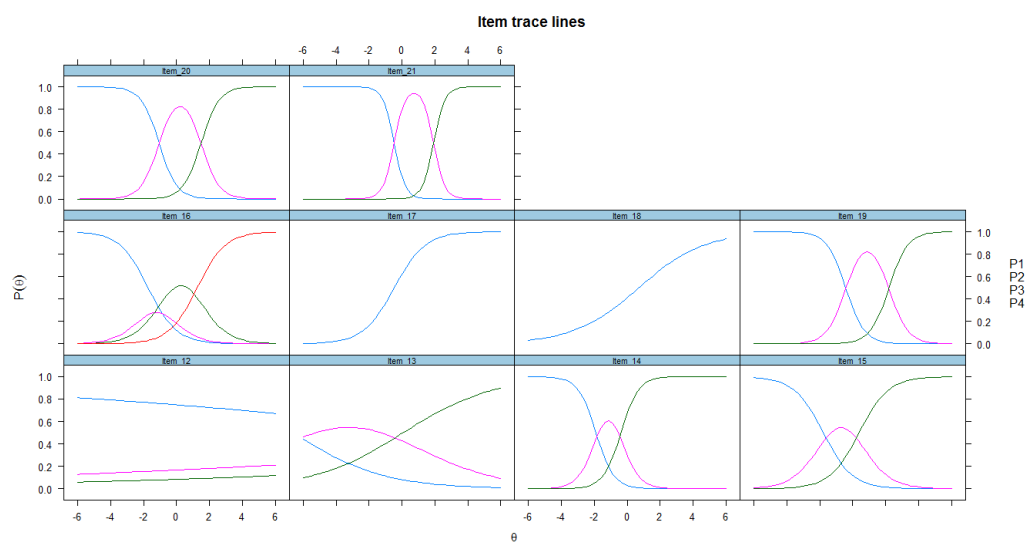
Respecto a las estimaciones, se observa que la mediana de las discriminaciones estimadas se encuentra alrededor de 1.30, asimismo, se observan discriminaciones estimadas con valores muy altos (ítem 26, ítem 11 e ítem 7), esta condición se puede explicar porque son ítems que sus respuestas se concentran en las 2 categorías intermedias (categorías 2 y 3) sumado a la poca cantidad de datos, lo anterior es un indicador de que las estimaciones para estos ítems no son óptimas. De manera análoga, las medianas de los valores estimados de los umbrales de dificultades se encuentran alrededor de 2,25 para la categoría d1, -0.32 para la categoría d2 y -2.47 para la categoría d3 y de la misma forma, los ítems que presentan alta discriminación también presentan umbrales excesivamente altos.

Curvas características de los ítems

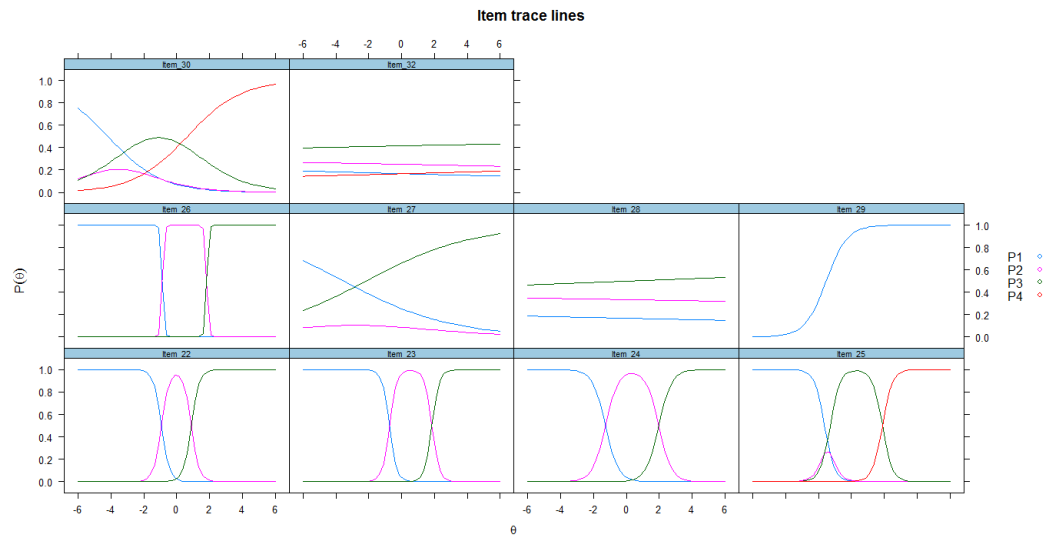
La curva característica del ítem representa la probabilidad de dar una respuesta a una categoría específica a través de todo el trazo latente estimado. Por ejemplo, una persona que se encuentre satisfecha con sus condiciones laborales debe tener mayor probabilidad de contestar que se encuentra satisfecha “siempre” o “a menudo” que son las categorías más altas (categorías 3 y 4). En las gráficas 5 a 8 se muestran las curvas características de cada uno de los ítems.



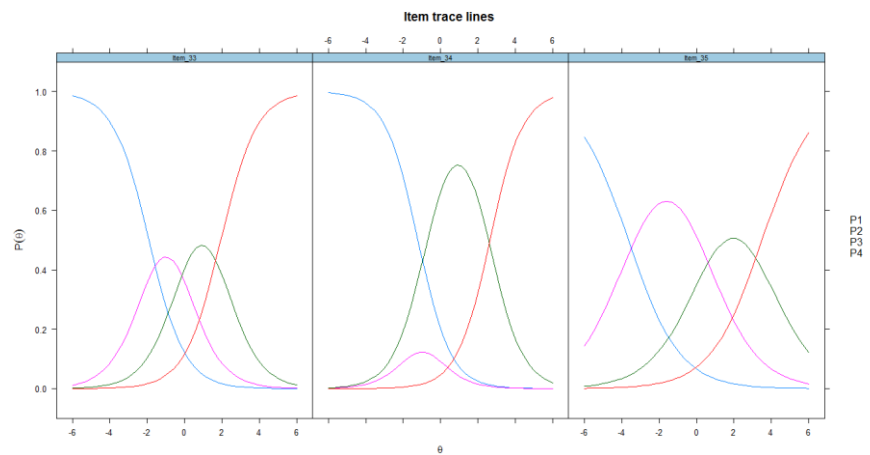
Gráfica 5- Curvas características de los ítems 1 a 11



Gráfica 6- Curvas características de los ítems 12 a 21



Gráfica 7- Curvas características de los ítems 22 a 32



Gráfica 8- Curvas características de los ítems 33 a 35

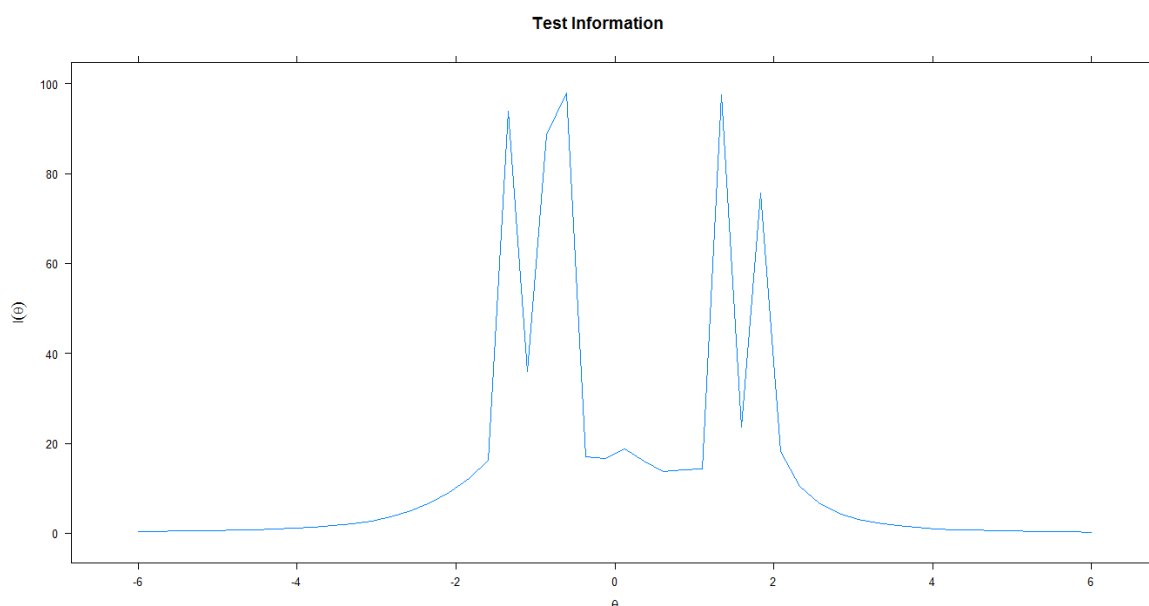
Se encuentran ítems con buenos comportamientos, por ejemplo, el ítem 33 es un ítem que tiene buen comportamiento, dado que todas las categorías de respuesta tienen representación en el rasgo latente. También, se observan ítems que tienen buen comportamiento, pero únicamente en las categorías que presentan respuestas, por ejemplo, los ítems 17, 18 y 29 tienen representación en el rasgo latente para dos categorías y los ítems 2, 9, 10, 15 tienen representación en el rasgo latente para tres categorías. Asimismo, se observan ítems que no están bien representados, por ejemplo, los ítems 5, 12, 23 y 32 no están bien representados en el rasgo

latente, por lo tanto, es aconsejable que al momento de realizar las estimaciones de los puntajes (trazos latentes) estos ítems no se tengan en cuenta.

Curvas de información

La TRI también da información respecto del grado de exactitud con que se mide el trazo latente. La función de información indica para qué valor del trazo latente aporta más información el ítem (o en general, el test) y cuál es la magnitud de la información aportada para dicho valor. La información también mide indirectamente el error cometido, por la forma en que se define la función de información, a mayor valor de esta, menor valor del error de estimación. Si un ítem no es preciso para medir un nivel del rasgo es porque esa medida incluye un error demasiado elevado.

La función de información también puede ser aplicada al test, esta se define como la suma de las funciones de información de los ítems que componen el test. A continuación, en la Gráfica 9 se presenta la función de información del test.



Gráfica 9- Información del test

En la Gráfica 9 se observa que el test tiene cuatro puntos altos de buena información alrededor del trazo, los intervalos del trazo latente donde se encuentra mayor información y por ende mayor precisión son los rangos de -2 a 0 y de 1 a 2.

Estimación de habilidades

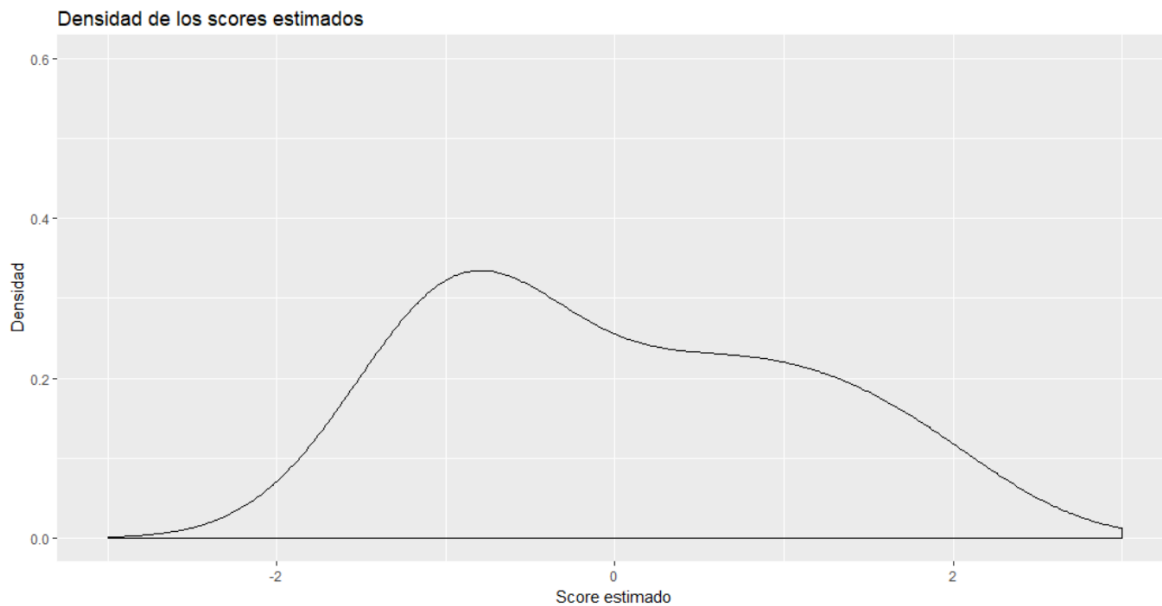
En la Tabla 3 se presenta el resumen de los scores y los errores de estimación estimados. Se presentan los valores medio y los cuartiles de los valores estimados para el score.

	Score	SE_Score
Min	-1,222	0,000
1st Qu	-1,000	0,053
Median	-0,221	0,142
Mean	0,026	0,130
3rd Qu	0,780	0,180
Max	1,889	0,276

Tabla 3 - Resumen de los scores estimados

Se observa que el rango de los scores estimados va de -1.222 a 1.889, con un valor promedio de habilidad cercano a 0. Por otra parte, se evidencia que los errores de estimación aumentan a

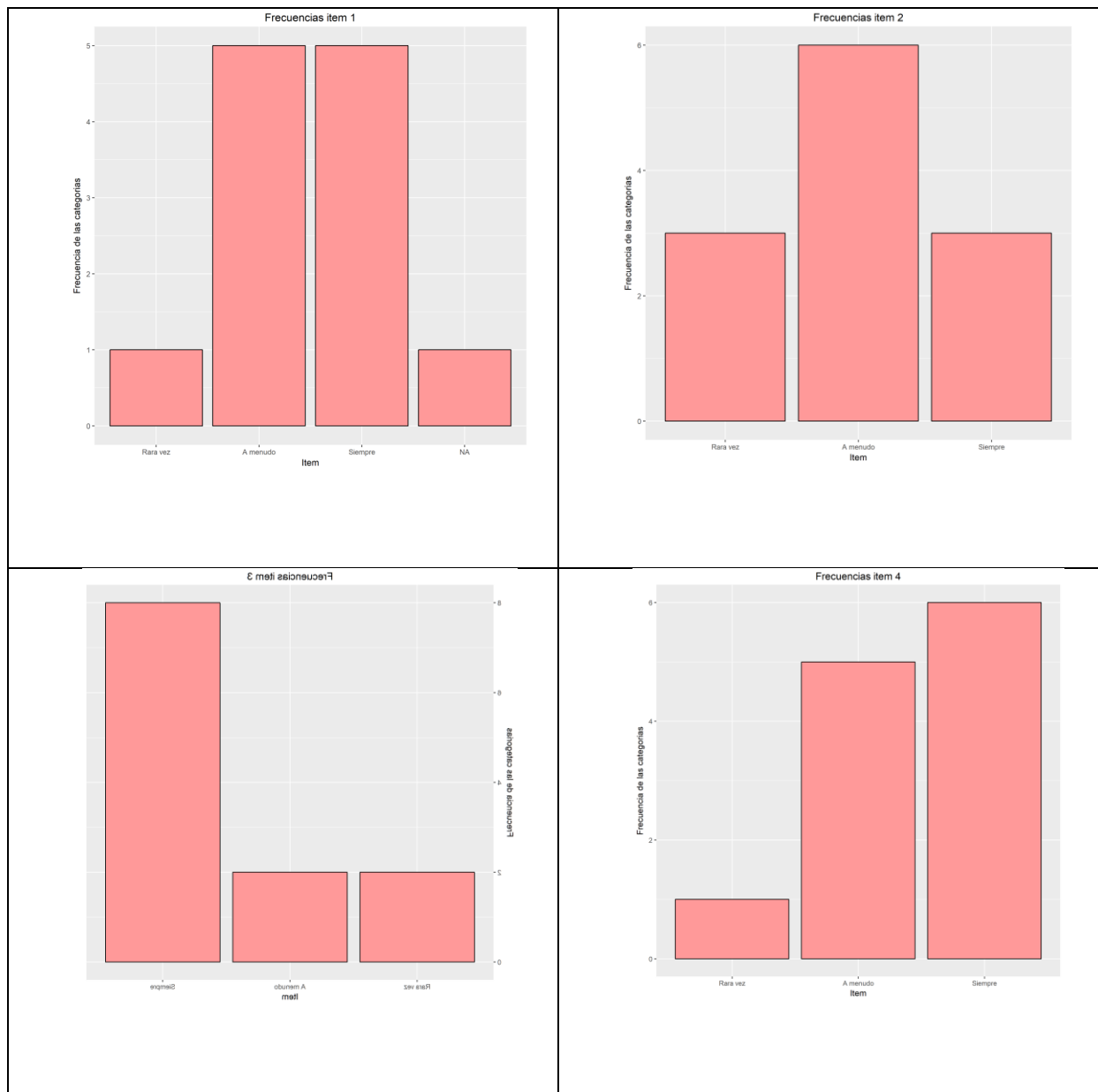
medida que el rasgo latente aumenta, por ejemplo, para el valor máximo del score estimado se tiene el mayor valor del error estándar estimado. A continuación, en la Gráfica 10 se expone la densidad de los *scores*.

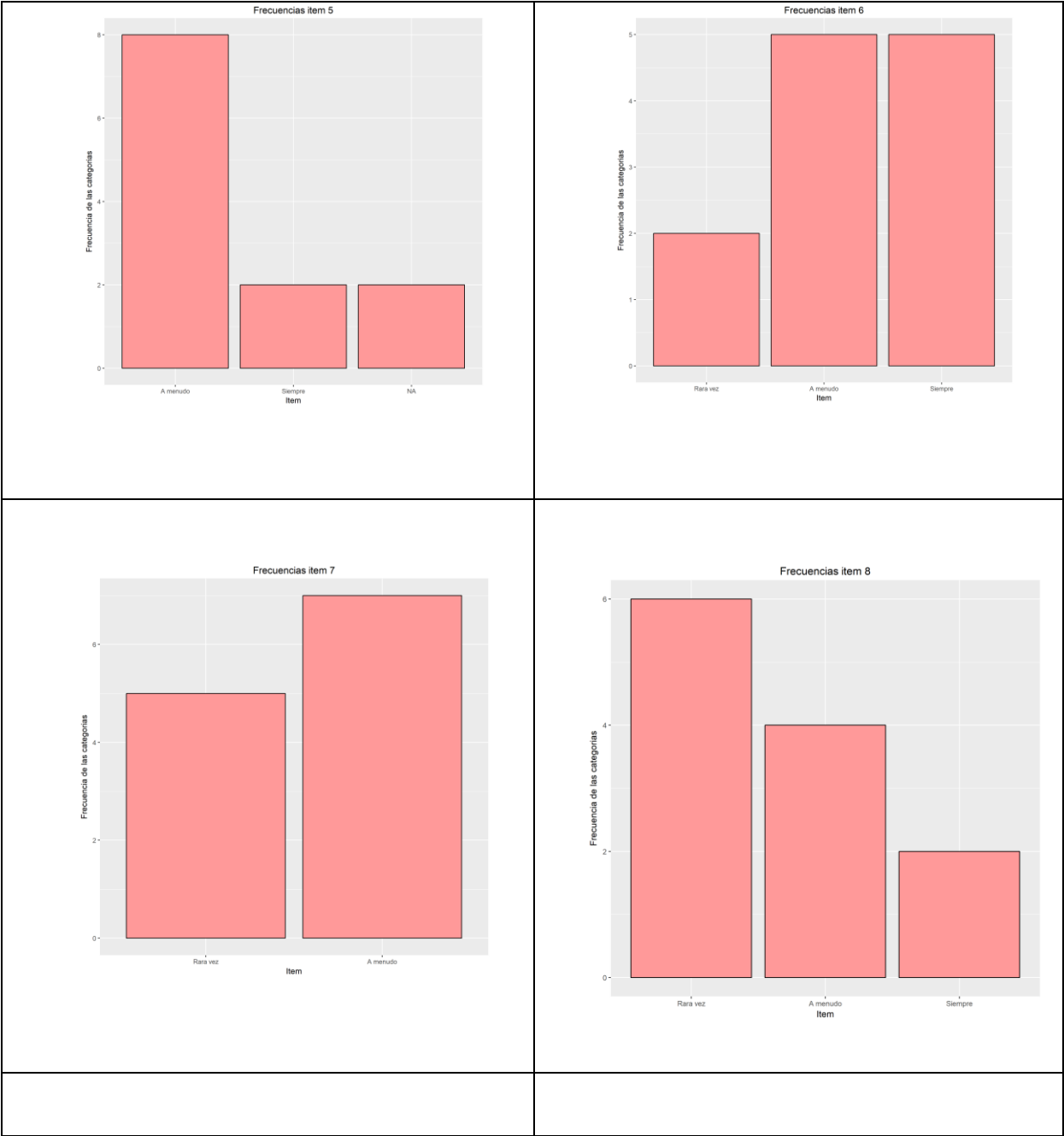


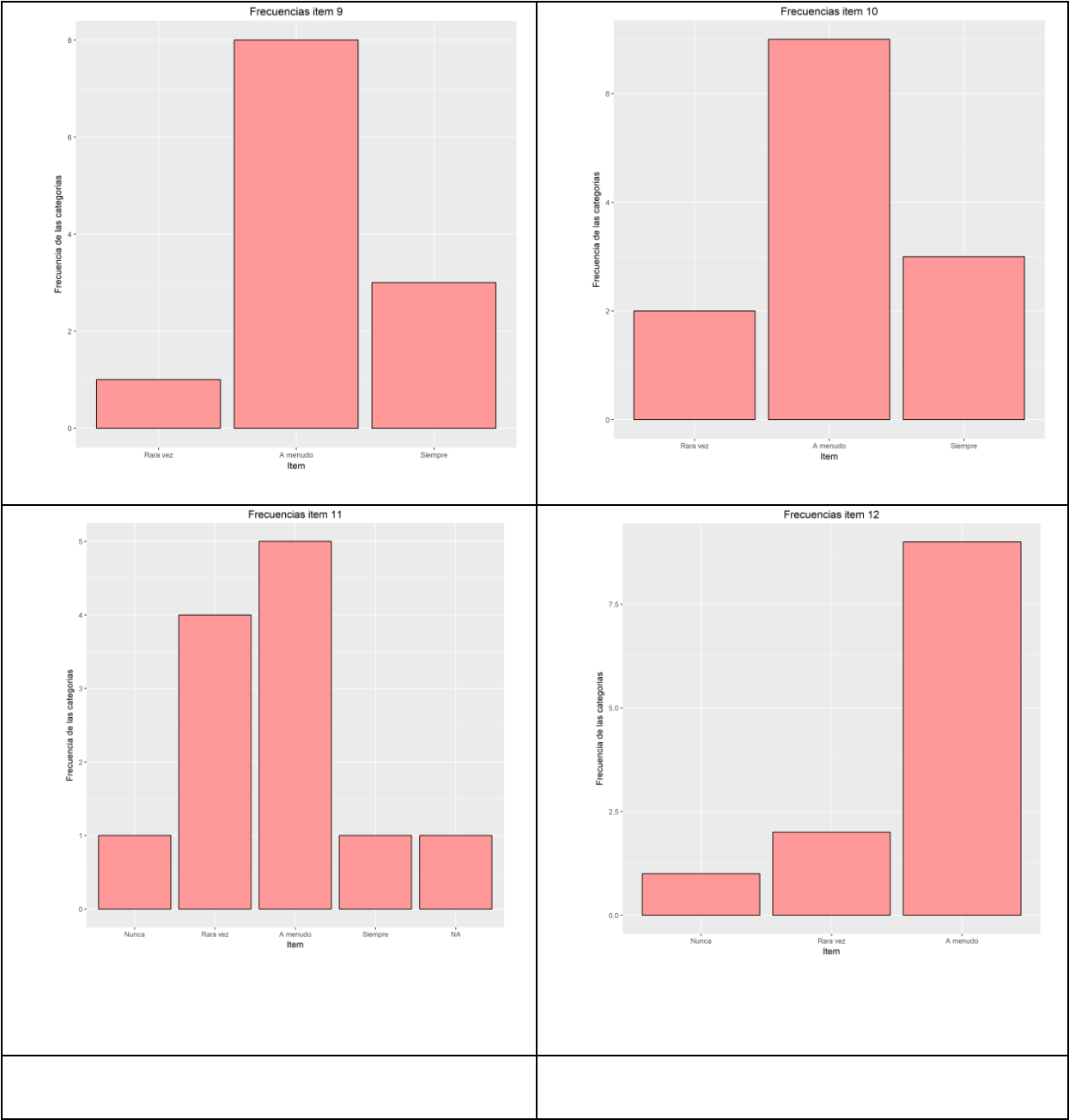
Gráfica 10 - Distribución de los scores estimados

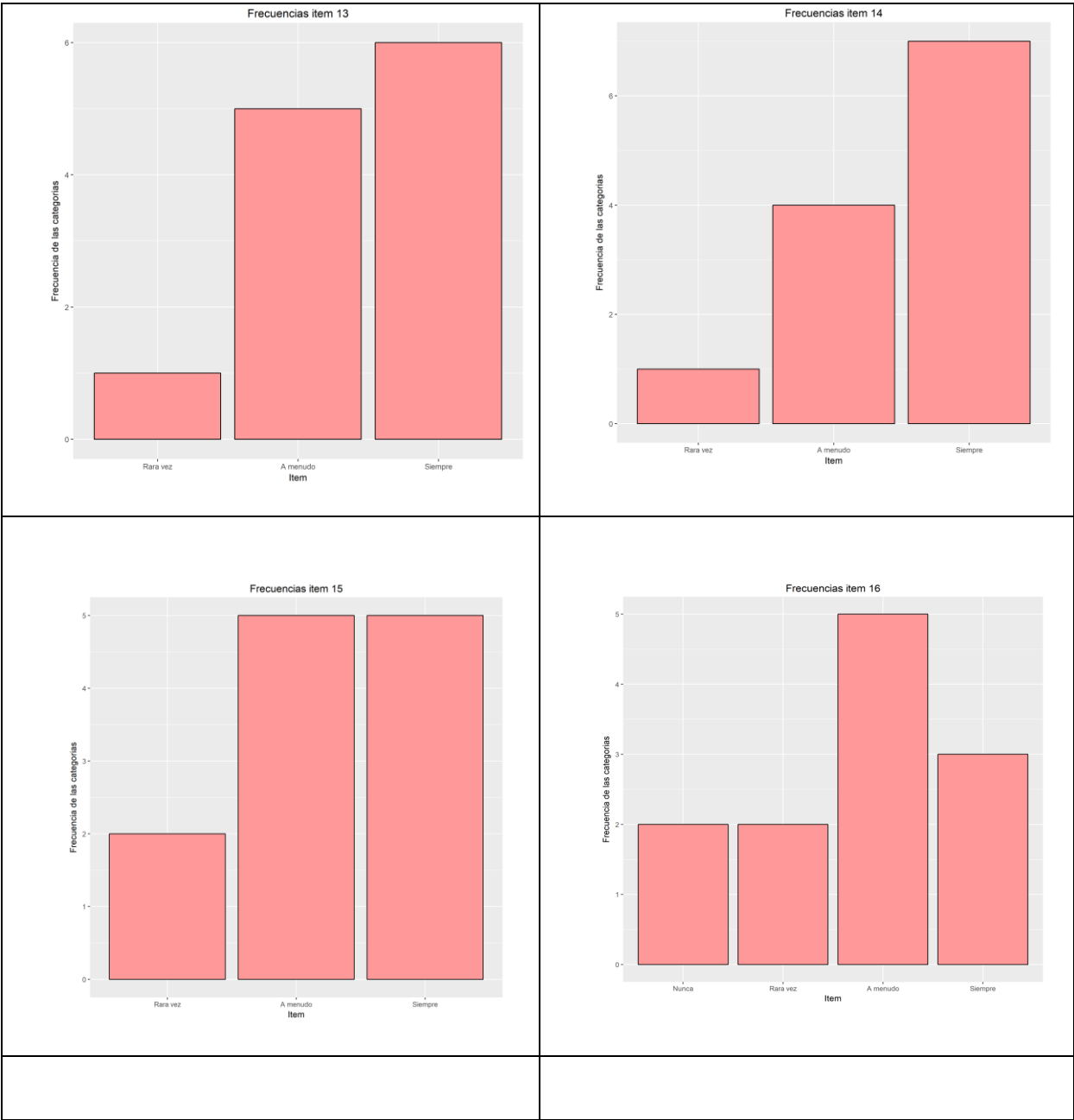
Se observa que la mayor densidad se encuentra entre el rango de -1 a 0, lo que significa que la mayoría de personas entrevistadas presentan un valor estimado de su rasgo latente en este rango.

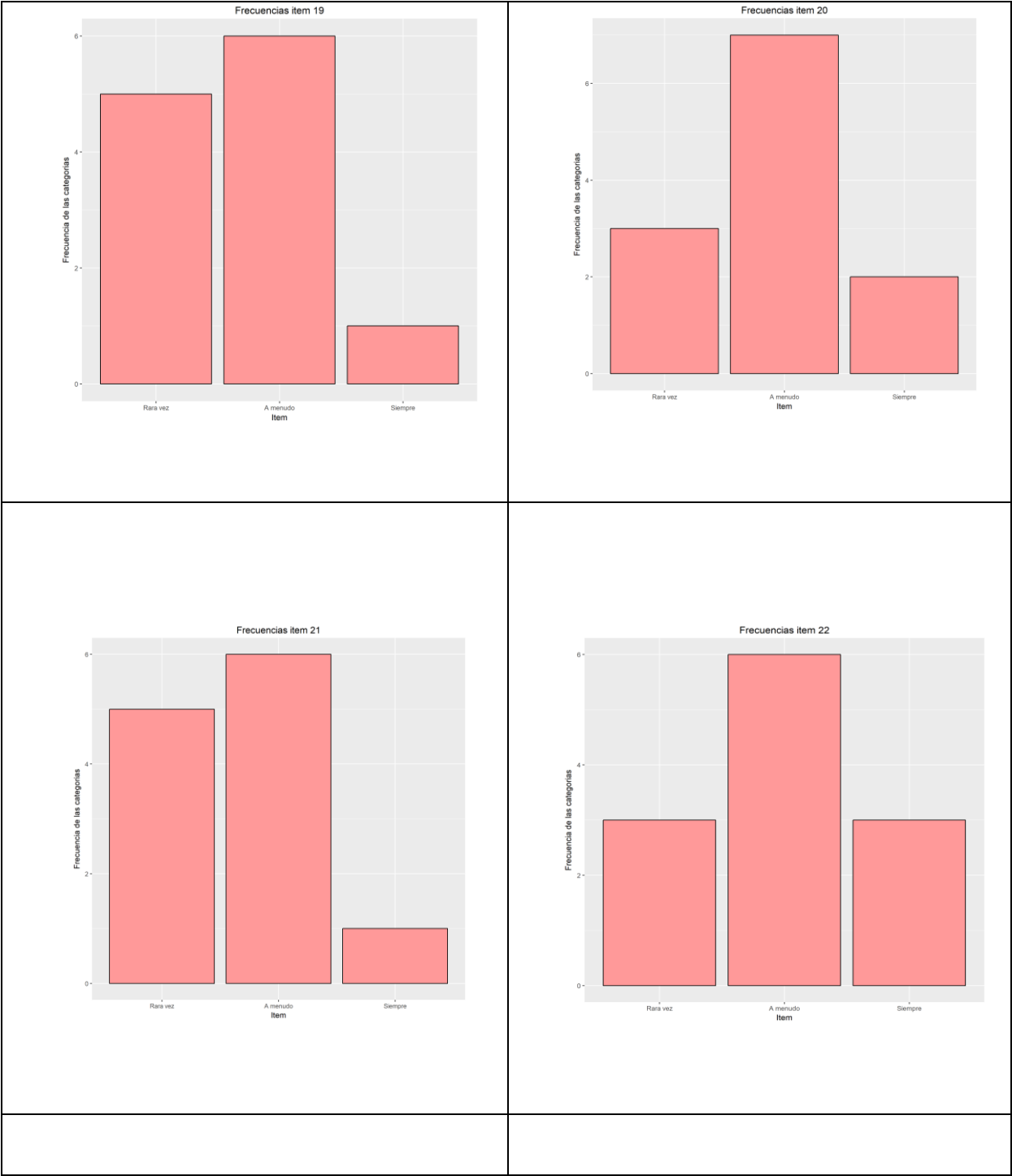
Anexos

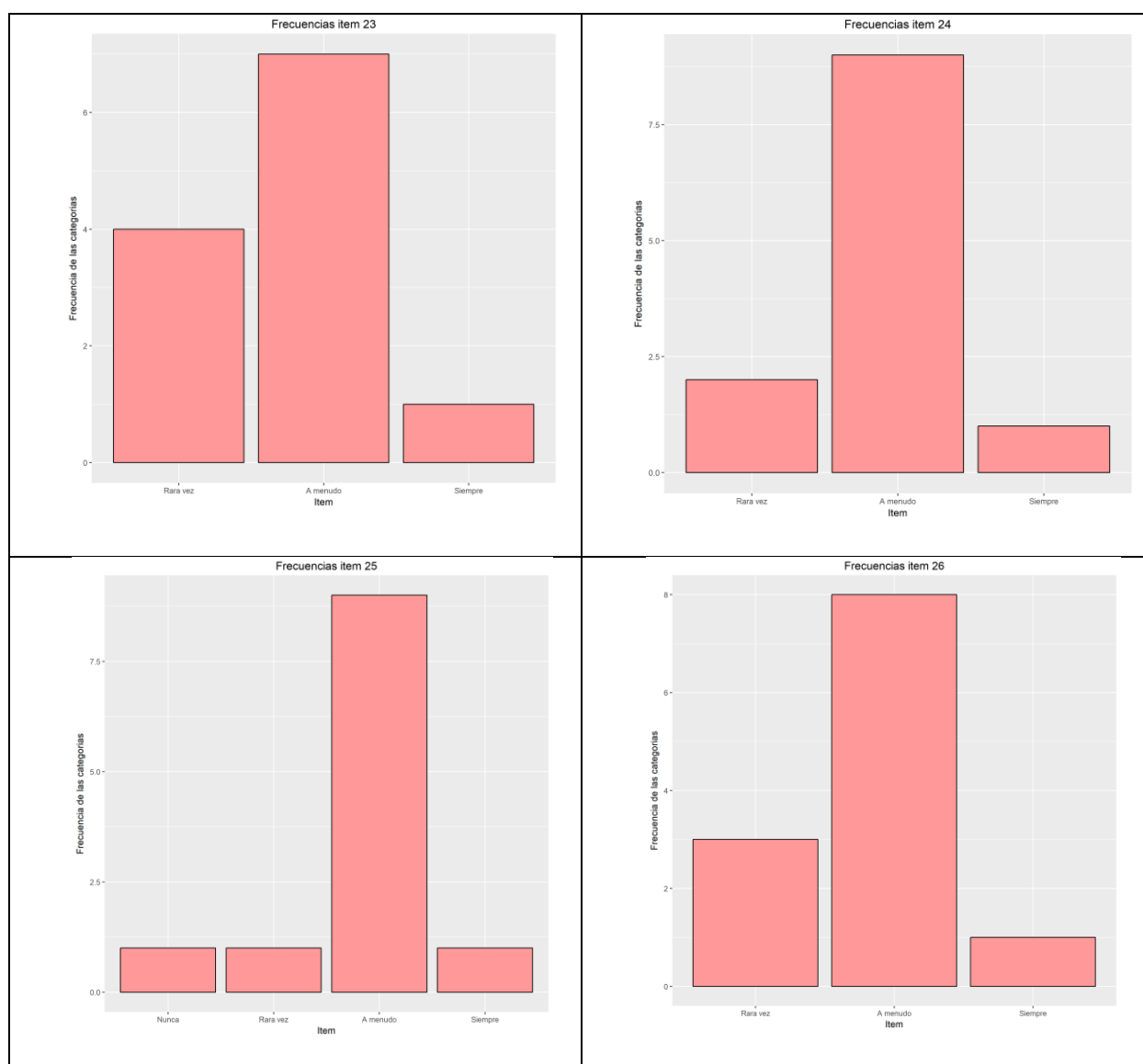


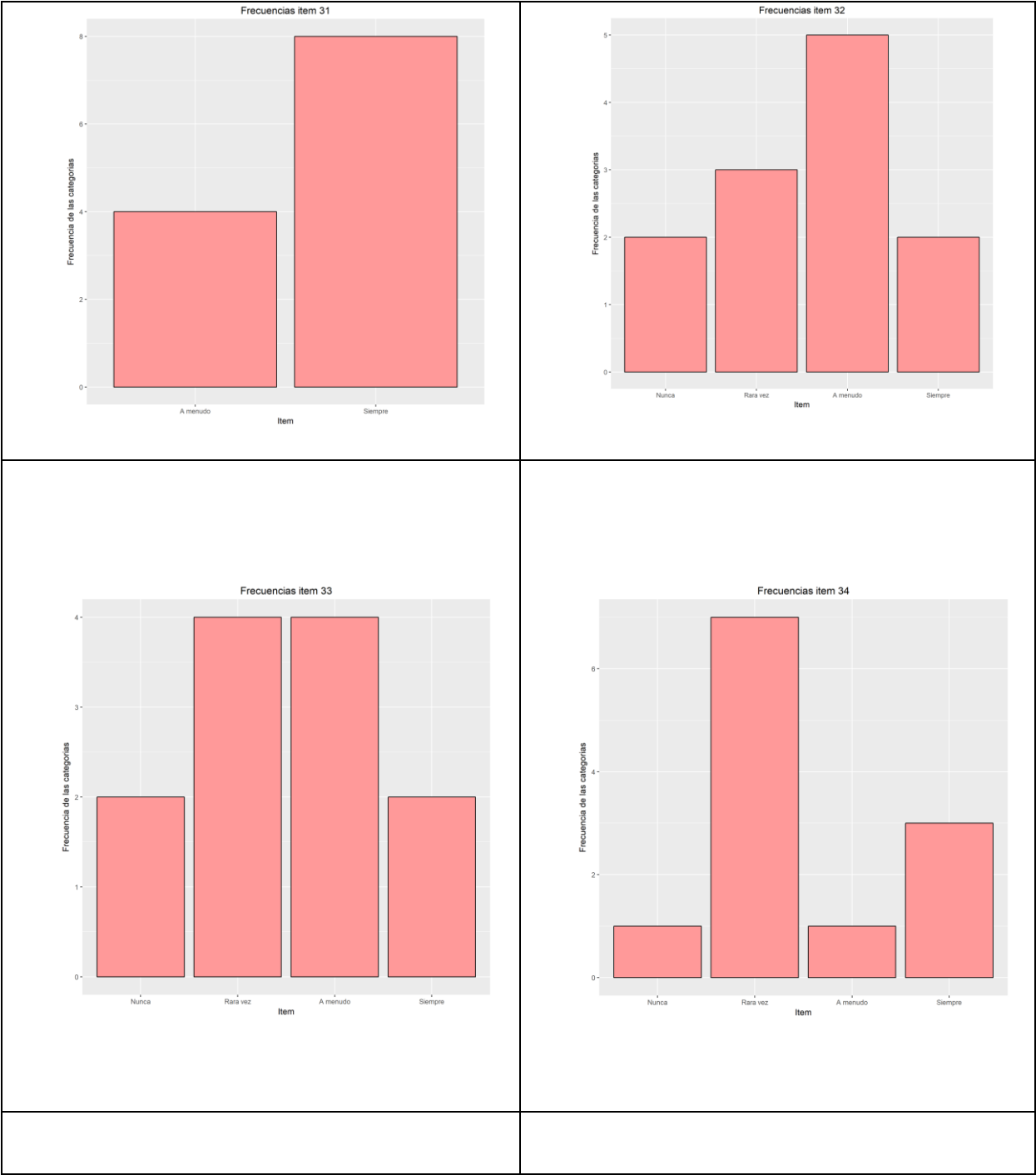


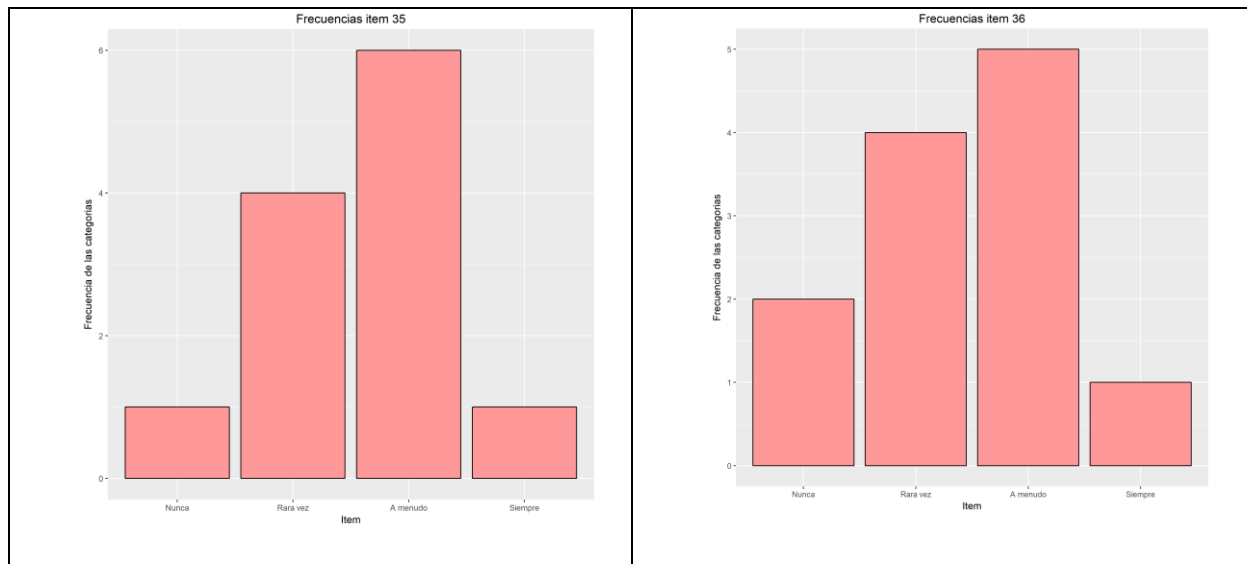












Referencias

- Birnbaum, A. (1968). Some latent trait models and their use in inferring an examinee's ability. En F. Lord & M. Novick (Eds.). *Statistical Theories of Mental Test Scores*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- de Andrade, D. F., Tavares, H. R. & da Cunha Valle, R. (2000), 'Teoria da resposta ao ítem: conceitos e aplicações', ABE, Sao Paulo.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ostini, R. & Nering, M. L. (2006), *Polytomous item response theory models*, number 144, Sage.
- Peña, D. (2013). *Análisis de datos multivariantes*. McGraw-Hill España.

Samejima, F. (1969). Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores. *Psychometrika Monographs*, 34.

Van der Linden, W. J., & Hambleton, R. K. (Eds.). (2013). *Handbook of modern item response theory*. Springer Science & Business Media.

Anexo 5. Herramienta encuesta de retiro R.N.A.

Entrevista de retiro

Fecha:

Nombre:

Fecha de ingreso:

Fecha de retiro:

Último cargo ocupado:

Expectativas de ingreso

1. ¿Por qué te llamó la atención vincularte Al R.N.A.?

2. ¿Qué te inspiró a hacer tu carrera en R.N.A.?

Percepción de la empresa, procesos y prácticas

I. Políticas de la compañía

1. ¿Durante tu estadía en R.N.A., se te brindaron suficientes oportunidades de capacitación y entrenamiento, para lograr un mejor desempeño en tu trabajo?

2. ¿La inducción recibida en el momento de tu ingreso, facilitó tu rápida adaptación e integración a la empresa y a tu trabajo?

3. ¿El cargo que tú ocupaste estuvo acorde con tus capacidades?

II. RESPETO

1. ¿Te sentiste tratado con dignidad y respeto?

2. ¿Faltó que nos interesáramos en ti como persona?

3. ¿Faltó que nos interesáramos en tu desarrollo profesional?

III. COMUNICACIÓN

1. ¿Consideras que existen adecuados canales de comunicación a todos los niveles?

2. ¿Consideras que la compañía divulga los objetivos, políticas y planes organizacionales de una manera adecuada?

IV. Supervisión

1. Nombre de tu jefe inmediato:

2. Aspectos positivos:

3. Aspectos por fortalecer:

4. ¿Tus ideas y sugerencias en relación con tu trabajo fueron tenidas en cuenta por tu jefe?

5. Cuando tuviste problemas personales o laborales, ¿contaste con el apoyo de jefe?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
6. ¿Evidenciaste preferencias por parte de tu jefe inmediato?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
7. ¿Tu jefe te informaba si estabas haciendo bien o mal tu trabajo? ¿Fuiste retroalimentado?
- _____
- _____
- _____
- _____
8. Cuando se presentaron conflictos o problemas en tu trabajo, ¿tu jefe intervino para solucionarlos?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
9. ¿En tu grupo de trabajo se fomentaba el trabajo en equipo?
- _____
- _____
- _____
- _____
10. ¿Tu jefe te hacía reconocimiento a tu gestión?
- _____
- _____
- _____
- _____
11. ¿Durante la evaluación de desempeño tu jefe te hizo retroalimentación de las fortalezas y oportunidades de desarrollo?

IV. Ambiente laboral

1. ¿Te sientes orgulloso de haber trabajado en esta compañía?_____
2. ¿Recomendarías a esta compañía como un buen lugar para trabajar?_____
3. ¿Cómo percibes la cultura organizacional?

4. ¿Sientes que hubo exceso de carga laboral?

5. ¿Sientes que hubo oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior del R.N.A. ?_____
6. ¿Sientes que faltó contar con un programa que te diera equilibrio entre tu vida personal y tu vida laboral?

7. ¿Qué opinión te merece el Departamento de Desarrollo Humano? Aspectos de mejora y áreas fuertes.

VI. Condiciones técnicas y físicas

1. ¿Contaste con las herramientas, equipos y elementos adecuados para realizar bien tu trabajo?_____
2. ¿Las condiciones ambientales de tu sitio de trabajo eran adecuadas?_____
3. ¿Existe seguridad en el trabajo, o se corren riesgos de accidentes?_____

VII. Remuneración

1. ¿Recibiste un salario justo frente al trabajo que realizabas?_____

VIII. Espíritu de grupo

1. ¿Existió un verdadero espíritu de grupo en tu grupo de trabajo?_____
2. ¿Constaste con la colaboración de tus compañeros cuando tenías presión por el trabajo?_____

IX. Expectativas de retiro

1. ¿Por qué sentiste que era el momento de irte del R.N.A.? ¿Cuáles fueron las razones para que tomaras esta decisión?

2. ¿En qué se diferencia tu empleo nuevo (si lo tienes) del que tenías en el R.N.A.? _____

3. ¿Qué hubiéramos podido hacer para que tú no renunciaras? _____

4. ¿Qué te llevas y que le dejas al R.N.A.? _____